

Hanna Kolari

Tiedon avulla kohti parempia asiakkuuksia

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2014

Tekijä Otsikko	Hanna Kolari Tiedon avulla kohti parempia asiakkuuksia
Sivumäärä Aika	37 sivua + 1 liite Toukokuu 2014
Tutkinto	Tradenomi (AMK)
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi ja logistiikka
Ohjaaja	Lehtori Pia Väkiparta-Lehtonen
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää asiakkaista kertyvän tiedon hyödyntämistä osana peliyhtiön kokonaisvaltaista toimenpiteiden suunnittelua. Tavoitteena oli korostaa asiakaslähtöisyyden ja asiakkaista kertyvän tiedon merkitystä liiketoiminnassa. Opinnäytetyö on luonteeltaan kehityshanke.</p> <p>Työhön valittiin asiakkuusosaamiseen, asiakkuusstrategiaan, asiakkuudenhallintaan, asiakkuuksien johtamiseen ja asiakassuhdemarkkinointiin liittyvää teoria-aineistoa, joka perustui ammattikirjallisuuteen ja Internet-lähteisiin.</p> <p>Kehityshanketta varten tehtiin myös nykytilannekartoitus, joka koostui asiakas- tuote-, kilpailija- ja toimintaympäristöanalyysistä sekä SWOT-analyysistä.</p> <p>Yhdessä teoriaosuus ja nykytilannekartoituksen tulokset loivat hyvän lähtötilanteen, jonka perusteella asiakaslähtöistä liiketoimintaa ja erityisesti markkinointia voidaan lähteä kehittämään.</p> <p>Työn tulokset osoittivat, että asiakkaista kertyvää tietoa voidaan hyödyntää niin tuotekehityksessä, markkinoinnissa, myynnissä kuin viestinnässä. Asiakkaista kertyvän tiedon perusteella toimeksiantaja voi tarjota asiakkaille automaattisesti kohdennettua pelikokemusta ja sähköistä viestintää siten, että asiakkaat kokevat sen parempana palveluna.</p>	
Avainsanat	asiakaskeskeisyys, asiakkuusstrategia, asiakkuudenhallinta, asiakkuuksien johtaminen, asiakassuhdemarkkinointi

Author Title	Hanna Kolari Towards better customerships by using customer knowledge
Number of Pages Date	37 pages + 1 appendix May 2014
Degree	Bachelor of Business Administration (BBA)
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Marketing and Logistics
Instructor	Pia Väkiparta-Lehtonen, Senior Lecturer
<p>The present thesis concerns with a Finnish gambling company's way of utilizing its customer knowledge. The purpose of the thesis was to detect the basis for customer knowledge development by analyzing the current situation of the utilization of customer knowledge. Furthermore, the purpose was to distinguish and comprehend the hidden potential of customers, and apply that knowledge to the marketing initiatives of the company. The thesis was characterized as development project.</p> <p>In this thesis, the theory focused on subjects such as customer orientation, customer strategy, customer leadership, customer relationship management and customer relationship marketing. The theory was gathered from professional literature and Internet sources. As part of the development project a current state analysis was carried out. The analysis consisted of customer, product, competitor and environment analysis and SWOT analysis. The theoretical section and the current situation analysis provided good basis for developing customer-based business and especially marketing.</p> <p>The main results of this thesis indicated that customer knowledge can be utilized as part of product development, marketing, sales and communication. Based on the knowledge the gambling company can offer its customers automatically allocated gambling experience and digital marketing communication providing a better customer experience.</p>	
Keywords	customer orientation, customer strategy, customer relationship marketing, customer leadership

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihealue	1
1.2	Työn tavoitteet ja rajaukset	1
1.3	Aineisto ja menetelmä	2
1.4	Keskeiset käsitteet	2
2	Asiakkuusosaaminen	3
2.1	Asiakkuuksien sokeat pisteet	4
2.2	Asiakaskeskeisyys	6
2.2.1	Miksi asiakaskeskeisyyteen on hyvä pyrkiä?	6
2.2.2	Asiakaskeskeisyyden edellytykset	8
2.3	Segmentointi	8
2.4	Asiakkuuden elinkaari	10
2.5	Asiakkuusosaamisen kehittäminen	12
2.6	Asiakastietämys	13
2.7	Asiakasuskollisuus	14
3	Asiakkuudenhallinta	15
3.1	Asiakkuudenhallinnan elinkaari	17
3.2	Asiakkuudenhallinnalla enemmän tietoa	19
4	Asiakassuhdemarkkinointi	20
4.1	Tavoitteet ja strategiat	22
4.2	Myynnin lisääminen	22
4.3	Asiakassuhteiden ylläpitäminen	23
4.4	Asiakassuhteen seuranta	24
5	Kehityssuunnitelma	26
5.1	Tuotelähtöisestä toimintatavasta asiakaslähtöiseen	27
5.2	Asiakkuuksien kehittämisen aloittaminen	28
5.3	Markkinoinnin suunnittelu	30
5.4	Seuranta ja mittarit	32
6	Johtopäätökset	32
6.1	Työn tulokset	33
6.2	Kehitysehdotukset	36

7	Arviointi	36
	Lähteet	38
	Liitteet	
	Liite 1. Nykytilannekartoitus	

1 Johdanto

1.1 Työn aihealue

Tässä työssä käsitellään suomalaisen peliyhtiön asiakastiedon hyödyntämistä liiketoiminnassa. Työn tarkoituksena on nykytilannekartoituksen avulla selvittää, mistä lähtökohdista ja kehittämisen kohteista asiakaslähtöinen toiminta voidaan aloittaa. Tavoitteena on ymmärtää asiakkaissa piilevä potentiaali, jotta asiakkaista kerääntyvää tietoa hyödynnettäisiin toimenpiteiden suunnittelussa. Asiakkaat ovat erilaisia, minkä johdosta markkinoinnin ja palvelun tulee olla entistä kohdennetumpaa. Asiakaslähtöinen ajattelutapa vaatii jatkuvaa toimintatapojen, prosessien, systeemien ja organisaation kehitystä sekä vanhojen toimintamallien kyseenalaistamista. Asiakaslähtöisyyden ja päätöksenteon tulee perustua tietoon, eikä ”musta tuntuu” -periaatteelle.

Työn pohjalta peliyhtiön tulee kehittää toimintaansa tuotelähtöisestä asiakaslähtöisemmäksi. Kehittäminen edellyttää yritykseltä asiakkaidensa todellisen käyttäytymisen tutkimista, tiedon soveltamista käytäntöön, tulosten analysointia ja niistä oppimista. Asiakaskeskeisyys edellyttää koko organisaatiolta sitoutumista, vaikka markkinoinnilla onkin suuri rooli. Asiakaskeskeisyyden kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi, jossa yrityksen tulee kehittää jatkuvasti uusia strategioita, toteuttaa niitä käytännössä ja mitata tuloksia. Tärkeintä onkin, että asiakkaista opitaan päivittäin uutta, jotta heitä pystytään jatkossa palvelemaan entistä paremmin.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on toimia toimeksiantajan runkona asiakkuuksien kehittämiseen. Monopoliasemasta huolimatta rahapelimarkkinoiden kilpailu kiristyy ja asiakkaat vaativat rahapeliteimijoiltaan yhä enemmän, minkä vuoksi täytyy luoda ja ylläpitää erityinen kilpailuetu muihin rahapeliyhtiöihin verrattuna. Tämän työn pohjalta peliyhtiön tavoitteena on tuottaa asiakkailleen enemmän lisäarvoa peleillä ja palvelulla, mikä taas edellyttää yritykseltä asiakkaan laittamista etusijalle. Työn sisältö on rajattu koskemaan asiakkuusosaamista, asiakkuudenhallintaa ja asiakassuhdemarkkinointia sekä näiden kehittämistä ensisijaisesti markkinoinnin näkökulmasta.

Kehityssuunnitelman tavoitteena on varmistaa suurten asiakkaiden säilyminen asiakaina, aktivoida passiiviset asiakkaat, kasvattaa kannattavien asiakkuuksien määrää, nostaa keskiostoja ja ostouseutta. Toimenpiteet edellyttävät asiakastuntemuksen li-

säämistä, markkinointiviestinnän tehostamista ja verkkokaupan palvelukokemuksen kehittämistä. Tavoitteet saavutetaan, kun yritys parantaa ja laajentaa liiketoiminnan laajuutta ja volyymia keskittymällä asiakkaisiin ja luomalla heille kiinnostavia palveluita ja etuja. Tärkeintä kuitenkin on, että asiakaslähtöisyys kattaa kaikki organisaation tasot, ei vain markkinointia.

Tärkeintä on siirtyä asiakastyytyväisyysajattelusta asiakaslähtöiseen ajatteluun. Asiakastyytyväisyysajattelu rajoittaa toimintaa siten, että yritys toimii vain asiakkaan ilmaisemien tarpeiden pohjalta. Tällöin lähtökohtana ei ole asiakkaan syvälinen ymmärtäminen. Jos yritystä johdetaan asiakastyytyväisyyden perusteella ja sen asiakkaat ovat tyytyväisiä, se voi estää yrityksen oman osaamisen kehittämisen. Kun asiakkaat eivät ilmaise selkeitä kehittämisen aiheita, yrityksellä ei ole luonnollista painetta kehittää toimintaansa. (Lehtinen & Storbacka 2005, 17.)

1.3 Aineisto ja menetelmä

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus koostuu ammattikirjallisuudesta ja Internet-lähteistä. Nykytilakartoitus, jossa kartoitettiin työn lähtökohdat, perustuu omatoimiseen selvitykseen. Lopulliset tulokset ja kehitysehdotukset perustuvat teoria-aineistoon ja tuloksiin.

Työ on luonteeltaan kehityshanke, jonka tulokset ja kehitysehdotukset toimivat peliyhtiön asiakaskeskeisen toiminnan suunnittelun runkona. Työ on laadittu osaltaan yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja hankkeessa on noudatettu toimeksiantajan ehdotuksia. Tarkoituksena onkin tuottaa käytännönläheinen suunnitelma, jota toimeksiantajan on helppo aloittaa asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisiin käsitteisiin lukeutuvat asiakaskeskeisyys, asiakkuusstrategia, asiakkuudenhallinta, asiakkuuksien johtaminen ja asiakassuhdemarkkinointi. Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan yrityksen ajattelutapaa, jonka lähtökohtana ja tavoitteena on asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja tyydyttäminen (Ylikoski 1999, 35).

Asiakkuusstrategia on johdon valitsema tapa, jolla se hoitaa asiakkuuksiaan tavoitteenaan maksimoida asiakkuuksien arvo (Lehtinen & Storbacka 2005, 14). Asiakkuudenhallinta tarkoittaa asiakkuuksien johtamista (What is CRM 2010). Asiakkuuksien johtamisen avulla pyritään onnistuneen asiakaskohtaamisen toteuttamiseen (Reinboth 2008, 22). Asiakassuhdemarkkinoinnissa on kyse asiakassuhteiden luomisesta, ylläpi-

dosta ja kehityksestä, kun yritys lähtökohtaisesti tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakassuhdemarkkinointiin sisältyy myös asiakkuuksien kannattavuuden ylläpitäminen ja molempien osapuolten tyytyväisyys. Asiakassuhdemarkkinointi nähdään osana asiakkuuksien johtamista, sillä sen avulla ohjataan koko yrityksen toimintaa asiakaslähtöisesti. (Bergström & Leppänen 2009, 460–461.)

2 Asiakkuusosaaminen

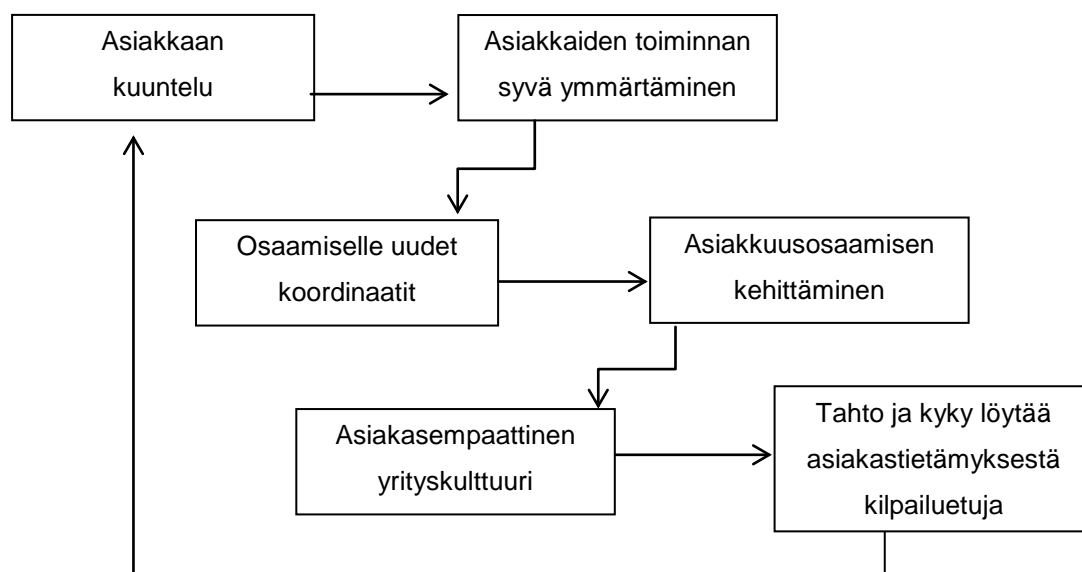
Taloudellisten seuraussuhteiden ymmärtäminen ei yksin riitä liiketoiminnan johtamiseen. Jos yritys seuraa tuloslaskelmaa, tasetta ja kassavirtoja määritelläkseen menestymisen vuositason, se ei tunnista liiketoiminnan mahdollisuuksia näiden termien ulkopuolella, itse asiakkuuksissa. Tutkimalla asiakkuuksia ja asiakkaiden ostokäyttäytymistä pyritään ymmärtämään, mikä oikeasti ohjaa asiakkaiden valintoja. Lähestymällä asiakasta ja kokeilemalla uusia toimintatapoja, saadaan laajempaa ymmärrystä yrityksen toiminnasta eri näkökulmista. (Mattinen 2006, 7.)

Yrityksen toiminta-ajatuksena voi olla kustannustehokkuus, tuotanto- tai myyntikeskeisyys, jolloin toiminta pohjautuu esimerkiksi myyntitavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin yritykset eivät ajattele lähtökohtaisesti itse asiakasta ja asiakkaan tarpeita. Yrityksellä on toki omat toiminta-ajatuksensa ja kaupalliset tavoitteensa, mutta kannattavinta on sijoittaa pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Pitkäaikaisten asiakassuhteet edellyttävät asiakastyytyväisyyttä, ja tyytyväisyys on taas asiakaskeskeisyyden elinehto. Toisin sanoen ilman asiakaskeskeisyyttä on vaikea ylläpitää pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Ylikoski 2000, 35.)

Asiakaskeskeisyys on yrityksen toimintaa ohjaava ajattelutapa ja sen mukaisen markkinoinnin toteuttamista. Yrityksen ajattelutapana se tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä toiminnan lähtökohtana. Organisaatiot tiedostavat asiakaskeskeisyyden merkityksen yritystoiminnassa, mutta ongelmana on kyvyttömyys toteuttaa sitä käytännössä. Yritykset voivat ajatella olevansa asiakaskeskeisiä, mutta käytännön toimenpiteet eivät puhu sen puolesta. Asiakaskeskeisyydellä pyritään luomaan kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Asiakaskeskeisyyteen panostamalla perustellaan asiakkaalle, mitä yrityksellä on tarjottavana asiakkaalle. (Ylikoski 2000, 35; Blythe 2008, 3.)

Nykypäivänä ei enää riitä, että yritys tuntee omat asiakkaansa, vaan pitää mennä pinta syvemmälle. Asiakkaan kuuntelu on jatkuva prosessi, jonka tarkoituksena on ym-

märtää asiakasta paremmin, jotta yritys osaa kehittää toimintaansa entistä asiakasläh-
töisemmäksi. Tätä prosessia on kuvattu kuviossa 1. Yritykset janoavat yhä kattavam-
paa tietoa asiakkaista – miten ja miksi asiakas toimii tai päättääkin olla toimimatta,
minkä vuoksi asiakkaan teot sekä ajatukset tulee analysoida. Oleellista on, että hanki-
tusta tiedosta opitaan ja sitä osataan soveltaa myös käytännössä. Voidaan sanoa, että
hyvä asiakkuusosaaminen tuottaa tyytyväisiä asiakkaita ja erinomainen osaaminen
vaikeasti seurailtavia kilpailuetuja. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 35; Mattinen 2006, 6-7.)



Kuvio 1. Kuuntelemalla asiakasta on mahdollista löytää kilpailuetuja (MATTINEN, 2006).

Yritykset haluavat tietää yhä enemmän asiakkaiden ostopäätökseen johtavista tekijöis-
tä, sillä harvoin tiedetään, mihin asiakas perustaa päätöksensä. Tavoitteena on selvit-
tää näitä tekijöitä, joiden perusteella kehitetään yrityksen toimintaa asiakkaan päätök-
sentekoa paremmin tukevammaksi. On tärkeää kuunnella myös niitä asiakkaita, jotka
ovat kiinnostuneita yrityksen tuotteista, mutta eivät tartu tarjoukseen. Erityinen huomio
kannattaa kiinnittää niihin asiakkaisiin, jotka päättävät asiakassuhteen, sillä näiden
asiakkaiden ymmärtämisessä piilee punainen lanka yrityksen liiketoiminnan kehittämi-
seen. (Lehtinen & Storbacka 2005, 108; Mattinen 2006, 70–71.)

2.1 Asiakkuuksien sokeat pisteet

Yrityksissä tyydytään usein kapea-alaiseen tietoon asiakkaista. Päätöksenteon tukena
pitäisi osata yhdistää asiakkaista saatua niin numeerista, laadullista kuin hiljaista tietoa,
jolloin syntyy syvälinen asiakastietämys. Syy, miksi asiakkuuksia ei osata hahmottaa
eri näkökulmista, johtuu yrityksen sokeista pisteistä. Sokeassa pisteessä on kyse siitä,

että syvemmän asiakasymmärryksen mahdollistamia liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia ei jostain syystä nähdä tai osata katsoa. (Mattinen 2006, 25–28.)

Asiakas nähdään usein kumppanina, jonka lojaaliutta pidetään itsestäänselvyytenä. Tämän vuoksi yritykset harvoin ymmärtävät, miksi asiakas päättääkin asiakassuhteensa. Sokeista pisteistä saadaan heikkoja signaaleita, mutta yritykset eivät osaa tai halua reagoida niihin. Sokeita pisteitä voi löytyä mm. asiakkaiden analysoinnista, myyntisanomien esitystavoista, markkinointiviestinnän selkeyden puutteesta tai myyntitoimenpiteiden ajoituksesta. Yrityksen kilpailukyky voi perustua väärille luuloille, mikäli se vääristelee omaa osaamistaan ja heikkouksiaan. Tästä johtuen asiakkaan kuuntelu on tärkeässä roolissa sokeiden pisteiden löytämisessä ja uusien näkökulmien havainnollistamisessa. (Mattinen 2006, 28.)

Asiakkuusosaamisen työstäminen perustuu yleensä yritysten tekemiin olettamuksiin parhaista tavoista hoitaa asiakkuustyötä. Oletukset saattavat perustua esimerkiksi konsulttien lausuntoihin tai perinnetietoon, eivätkä ajankohtaiseen tutkittuun tietoon. Päätöksiä joudutaan usein tekemään kokemusten tai asetettujen tavoitteiden perusteella, mitkä ovat usein nivoutuneet juurtuneihin ajattelutapoihin. Asiakas tuottaa loputtomasti tietämystä, mutta yrityksen tulee osata tulkita ja yhdistää sitä jo olemassa olevaan tietoon. Asiakasta kuuntelemalla on mahdollista saada selville, mitä yrityksen tulee kehittää, jotta yhteistyö koetaan paremmaksi. (Mattinen 2006, 28–29.)

Oletukset voivat syntyä monesta eri lähtökohdasta. Yritykset luovat usein stereotypioita asiakkaistaan: millaisia he ovat ja miten he toimivat. Oletukset voivat heijastua myös väärään luuloon, sillä usein hinnoittelun uskotaan olevan merkittävin tekijä asiakkaan päätöksenteossa, vaikka todisteita siitä ei ole. Asiakkaan ajattelu ja toiminta eivät nimittäin kulje rinnakkain, eikä yrityksellä ole tietoa tai ymmärrystä asiakkaan valinnan perusteista. Perinteisiä uskomuksia on vaikea murtaa, mikäli asiakasta ei kuunnella tai tuloksia tulkita objektiivisesti. (Mattinen 2006, 29–31.)

Tyypillinen sokea piste löytyy peliyhtiön markkinointiviestinnästä, kun oman arvomaailman kautta tulkitaan asiakkaan toimintaa. Tällöin tehdään väärin perustein oletuksia siitä, millaiset markkinointiviestit toimivat. Investointien mitattavuuden ja kannattavuuden näkökulmasta olisi tärkeää perustaa yrityksen toiminta tietoon eikä oletuksiin. Mainonnan tavoitteena on herättää mielenkiintoa yritystä kohtaan. Se, mitä tapahtuu huo-

mion aikaansaamisen jälkeen, jää pintapuoliseksi ymmärtämiseksi. (Mattinen 2006, 34–36.)

Juurtuneita ajattelutapoja löytyy myös itse yrityksen johdosta, vaikka asiakasnäkökulma onkin entistä vahvemmin osana toimenpiteiden suunnittelua. Asiakkuuksista puhutaan kuitenkin yleisluontoisesti eikä riittävän tavoitteellisesti. Kyse voi olla siitä, että johto ei saa tarpeisiinsa nähden riittävästi syvällistä tietoa asiakkaistaan tai tietoa ei osata tulkita. Yritykset tietävät, että asiakkuuksista kerääntyvä tieto on tärkeää, mutta yleensä ongelmana on organisaatioiden kyvyttömyys jalostaa oleellista tietoa omaan käyttöönsä. (Mattinen 2006, 36.)

2.2 Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys näkyy markkinoinnissa, myynnissä, tuotekehityksessä, viestinnässä ja siinä, miten asiakas kokee palvelun. Tyypillisesti asiakaskeskeisyyden puuttuminen näkyy tavassa pitää itsestäänselvyytenä tuotteiden kiinnostavuutta ja asiakkaiden motivaation puuttumisella ja välinpitämättömyydellä perustellaan mahdollisia epäonnistumisia. Asiakaskeskeisyyden puuttumisen merkkeinä toimivat myös pienet panostukset asiakastutkimuksiin ja kohdennettuun markkinointiin. Mikäli segmenttien tarpeita ei tunnisteta, eikä sitä, että kutakin segmenttiä tulisi lähestyä juuri heitä kiinnostavalla viestillä, yritystä ei voida määritellä asiakaskeskeiseksi. Myös asiakkaan tulisi itse huomata yrityksen asiakaskeskeinen toiminta tunnistaessaan ja huomioidessaan asiakkaan omat tarpeet. (Andreasen & Kotler 1996, 44; Ylikoski 2000, 40–41.)

Asiakaskeskeisyys lähtee organisaation sisältä ja sen tulee kattaa kaikki organisaation tasot. Yrityksien keskuudessa vallitsevatkin varsin erilaiset kulttuurit koskien asiakaskeskeisyyttä, eli mitkä ovat yrityksen menettelytavat ja henkilöstön kyky saada asiakkaat viihtymään ja palvella heitä entistä paremmin. Yrityksessä vallitseva toimintakulttuuri, asenteet ja johdon asettamat tavoitteet vaikuttavat siihen, miten koko organisaatio toimii ja siihen, miten asiakasta lähestytään. Asiakaskeskeisyys ja asiakkaan asettaminen etusijalle edellyttävät johdolta selkeitä suuntaviivoja ja koko organisaatiolta luovuutta uusien ideoiden keksimiseen ja joustavuutta. (Ylikoski 2000, 43–45.)

2.2.1 Miksi asiakaskeskeisyyteen on hyvä pyrkiä?

Asiakaskeskeisyys tuottaa hyötyä niin organisaatiolle kuin asiakkaalle. Organisaatiolle pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat etenkin taloudellisesti tuottavia panostuksia, sillä uskollisuus vaikuttaa oleellisesti kannattavuuteen. Kuitenkin tulee muistaa, että asiakas ei

ole automaattisesti kannattava, sillä asiakkaasta koituu yrityksille kustannuksia. Esimerkiksi asiakashankinnan kulut katetaan tuottojen myötä yleensä parissa vuodessa. Kannattavuus paranee uskollisuuden kasvaessa, kun asiakkaisiin panostetaan entistä tehokkaammin. Asiakassuhteen taloudellista arvoa voi tutkia niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Jos yrityksillä ei ole riittävästi tietoa asiakaskohtaisista tuotoista ja kustannuksista, vaikeuttaa se oleellisesti myös arvon määrittämistä. (Arantola 2003, 22.)

Asiakaskeskeisyys ei tuota vain taloudellista hyötyä, vaan se näkyy myös asiakkaan käyttäytymisessä. Kun asiakas kokee, että yritys näkee vaivaa asiakassuhteen eteen, luottamus yrityksen toimintaan kasvaa, minkä myötä myös palvelunkäyttö ja tuotot kasvavat. Pitkäkestoisen asiakassuhteen hoitamisen kustannukset pienenevät, sillä yritys hyödyntää jatkuvasti saamaansa tietoa palvelukseensa asiakasta entistä paremmin. Kun luottamus vallitsee asiakkaan ja yrityksen välillä, asiakas on todennäköisesti valmis maksamaan jopa korkeamman hinnan hyväksi kokemastaan palvelusta. Uskollinen asiakas ei myöskään koe tarvetta vaihtaa palveluntuottajaa. Tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat suosittelevat yrityksiä kokemansa palvelun perusteella, mikä on yritykselle kaikista arvokkain ja edullisin markkinointikeino. Asiakkaat vaikuttavat osaltaan myös yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyteen, sillä uskollisia, pitkäaikaisia ja tyytyväisiä asiakkaita on oletettavasti helpompi ja mukavampi palvella. (Arantola 2003, 22–23.)

Uskollisuus palvelee myös itse asiakasta tuottaen niin psykologista, sosiaalista kuin taloudellista hyötyä, jopa samaan aikaan. Asiakkaan kokemat hyödyt liittyvätkin käytännössä koettuun turvallisuuden tunteeseen, vuorovaikutukseen ja henkilökohtaiseen palveluun. Hyvässä asiakassuhteessa korostuu usein asiakkaan kokemus turvallisuuden tunne ja luottamus hyvään palveluun myös ongelmatilanteissa. Turvallisuuden tunne ilmenee, kun asiakas tietää jo ennen palvelutilannetta, millaista palvelua hän tulee saamaan. Asiakkaat arvostavat, kun he kokevat henkilökohtaista ja vuorovaikutuksellista palvelua, sillä luottamus ruokkii uskollisuutta. Tärkeää on, että yrityksen ja asiakkaan välillä vallitsee yhteisymmärrys. (Ylikoski 2000, 184–185.)

Asiakas arvostaa myös taloudellista hyötyä, mutta usein koetut sosiaaliset ja psykologiset hyödyt korostuvat taloudellisia enemmän. Taloudellisilla hyödyillä tarkoitetaan yleisimmin alennuksia, kanta-asiakkaiden tarjouksia ja ajansäästöä. Kun asiakas saa hyvää palvelua ja vastinetta rahoilleen, madaltaa se kynnystä vaihtaa yritystä samalla säästäen prosessiin kuluva-aikaa. (Ylikoski 2000, 185.)

2.2.2 Asiakaskeskeisyyden edellytykset

Asiakaskeskeisyyden haasteena on sen jalkauttaminen ja onnistuminen. Asiakaskeskeisyyteen on hyvä pyrkiä, mutta yleensä alkuinnostuksen jälkeen luovutetaan helposti. Käytännössä asiakaskeskeisyyden toteuttaminen onkin hieman eri asia kuin mitä ideatasolla. Syy, miksi asiakaskeskeisyyden toteuttaminen käytännössä epäonnistuu, piilee johdon taustoissa, markkinoinnin tulkinnanvaraisuudessa, organisaation sitoutumisessa tai yleensä muutosvastarinnassa. (Ylikoski 2000, 38.)

Asiakaskeskeisyyden edellytyksenä on, että asiakaan tarpeiden tyydyttäminen vaatii tietoa. Yrityksen tulee todella ymmärtää asiakkaidensa tarpeet ja ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät. Tarpeiden ja ostopäätöksiä tiedostaminen yrityksen jokaisella tasolla on edellytys asiakaskeskeisyyden toteutumiseksi. Kuitenkaan ei riitä, että yrityksellä on tietoa asiakkaiden nykyisistä tarpeista, vaan tulee osata ennakoida myös tulevaa. Peliyhtiön tulisi osata hyödyntää teknologian uudistumista ja tarjota kuluttajilleen palveluja ja tuotteita jo ennen kuin asiakkaat sitä osaavat odottaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21–22.)

Edellytyksenä on, että yritys on responsiivinen, eli yritys vastaa kokonaisuutena asiakkaiden tarpeista ja reagoi niistä saatuun tietoon. Olennaista on, että toimintatavat ovat samassa linjassa asiakkaiden tarpeiden sekä yrityksen niin sisäisten kuin ulkoisten tekijöidensä kanssa. (Ylikoski 2000, 38–39.)

Päätöksien teko ja niihin sitoutuminen koko organisaatiolta on asiakaskeskeisyyden ehtona. Kun kaikki organisaation jäsenet ottavat vastuun asiakkaasta ja hänen tyytyväisyydestään, asiakaskeskeisyys kattaa koko organisaation tasot ja prosessit, eivätkä vain yksittäisiä toimenpiteitä. Asiakaan tarpeet tulee myös tyydyttää niillä tavoin, joihin yritys parhaiten pääsee käyttämään osaamistaan. Lisäksi yrityksen tulee ymmärtää kilpailijoita, eikä aliarvioida niiden suoritusta. (Ylikoski 2000, 39.)

2.3 Segmentointi

Asiakaskeskeisyys ilmenee yleisimmin tavassa tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja suunnitella palvelu eri asiakasryhmille kohdennetusti. Segmentoinnissa yritys ryhmittelee asiakkaansa pienempiin, tarpeiltaan ja ostokäyttäytymiseltään yhteneviin ryhmiin eli segmentteihin. Segmentit toimivat taas perustana yrityksen toiminnan ja markkinointi-

viestinnän suunnittelulle, sillä eri segmenttejä tulee lähestyä sillä näkökulmalla, mikä kyseisen segmentin asiakkaita kiinnostaa. (Oksanen 2010, 178.)

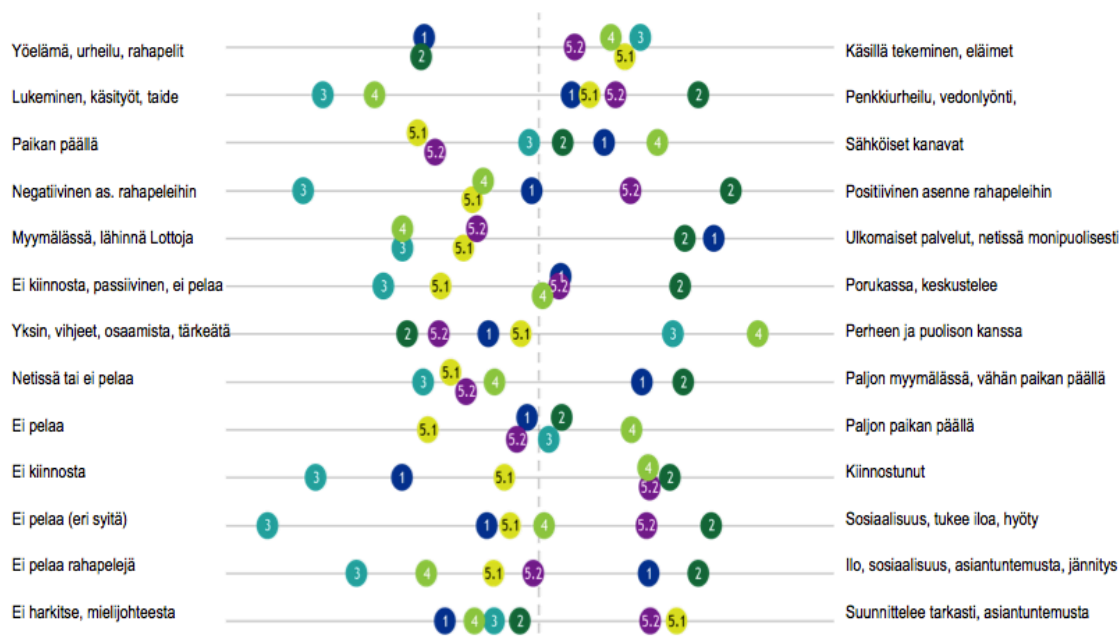
Segmentoinnin lähtökohtana on se, että eri markkinoilla ja asiakasryhmillä on erilaiset perusteet tekemilleen ostopäätöksille. Tämän vuoksi ei ole kannattavaa markkinoida kaikille asiakkaille samalla tavalla. Differointia tarvitaan, jotta markkinointi on kustannustehokkaampaa ja toimivampaa. Segmentoinnin perusteella pystytään paremmin markkinoimaan eri tuotteita tai löytämään ne oikeat markkinointikeinot, joiden avulla kohderyhmät eli segmentit tavoitetaan parhaiten. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 35; Oksanen 2010, 178.)

Tänä päivänä panostetaan kohdennettuun viestintään massamarkkinoinnin sijaan. Kohdennetussa viestinnässä asiakas tavoitetaan oikealla hetkellä, oikeassa kanavassa ja juuri kyseistä asiakasta puhuttelevalla viestillä. Segmentoinnin avulla saadaan myös selville ne oikeat kanavat, joista eri segmentit tavoitetaan. Massamarkkinointia tarvitaan, mutta vähenevissä määrin, jotta herätetään impulsseja tai kasvatetaan tunnettuutta väestön keskuudessa. Kuitenkin tiedonhaku- ja päätöksentekovaiheessa suosittelu on yhä merkittävässä roolissa. (Salmi 2011.)

Asiakkuudet on hyvä segmentoida, sillä se palvelee toiminnanohjausta. Segmentointi tulee toteuttaa huolella, jotta se tuottaisi totuudenmukaista tietoa. Saatua tietoa tulee hyödyntää toiminnan kehittämisessä, mikä taas tuottaa käytännössä arvoa yritykselle. Markkinoinnissa ja myynnissä segmentoinnin avulla pystytään personoimaan ja kohdistamaan viestintä. Sen avulla parannetaan myös tuotekehitystä: mitä tuotteita luodaan millekin segmentille ja miksi. Eri kanavia kehitetään jatkossa entistä paremmin ja esimerkiksi verkkosivut voi räätälöidä kunkin segmentin mukaisiksi. Asiakkuuksien segmentoinnin avulla saadaan realistista tietoa siitä, kuinka paljon markkinoinnin avulla saadaan tuottoa ja kuinka kannattavia kukin segmenteistä on. (Fonecta 2013.)

Asiakkuudet voidaan luokitella esimerkiksi demografioiden, maantieteellisten tekijöiden, asiakkuuden historian ja tilan tai ostokäyttäytymisen perusteella. Esimerkki asiakaskäyttäytymisen perusteella toteutetusta segmentoinnista on kuvattu kuviossa 2. Dynaamisen segmentoinnin tavoitteena on ymmärtää asiakkuuden arvoa ja tulevaisuutta. Tällöin asiakkuudet segmentoidaan arvopohjaisesti, käyttäytymisen pohjalta tai vaarassa olevan arvon mukaisesti. Tällöin on mahdollista saada mahdollisimman hyödynnettävä ja kattava pohja markkinoinnille, kun asiakkaat tunnistetaan ostotapojen perus-

teella. Tällöin kyseisille segmenteille pystytään kohdistamaan räätälöityä markkinointia entistä johdonmukaisemmin. Segmentoinnin onnistuminen vaatii muutoksia asiakkaan toiminnoissa, kuten asiakaspalvelussa, markkinoinnissa ja myynnissä. (Oksanen 2010, 178.)



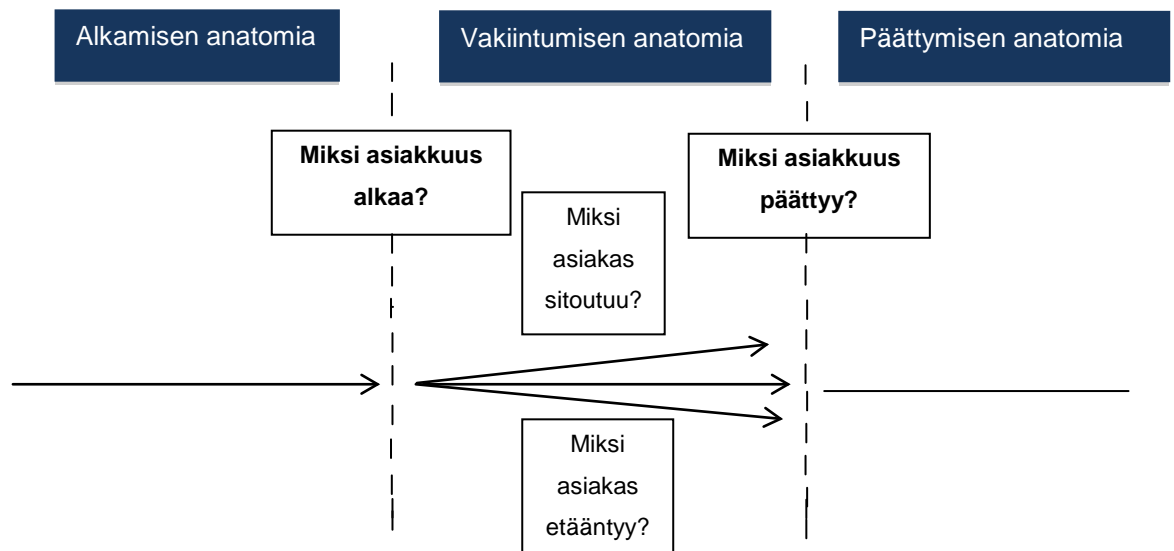
Kuvio 2. Segmentointi asiakaskäyttäytymisen perusteella (Fonecta 2013).

Segmentoinnin tuloksena nähdään, mitkä ovat yrityksen kannalta kriittisimmät asiakasryhmät ja mihin halutaan tulevaisuudessa panostaa resursseja. Yritys voi samaan aikaan palvella useampaa segmenttiä, mutta usein rajalliset resurssit pakottavat priorisointiin. Toisin sanoen yritykseltä voi jäädä osa asiakkaista vähälle huomiolle. Yrityksen tavoitteena ei kuitenkaan ole sulkea mitään asiakasryhmää ulkopuolelle, vaan keskittyä erikoistumaan tiettyjen segmenttien tarpeiden tyydyttämiseen. Mikäli asiakaskantaa ei segmentoida, yritys kohdistaa tuotteensa, palvelunsa ja viestintänsä ns. ”keski-vertosaikakkaalle”, jolloin yrityksen toiminta ei tyydytä minkään segmentin tarpeita täysin. (Ylikoski 2000, 48.)

2.4 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuuksilla on aina suunta, asiakas joko lähentyy tai etääntyy. Toisin sanoen stabiilia asiakkuutta ei ole. Asiakkuudet alkavat, passivoituvat, päättyvät ja joskus aktivoituvat uudelleen. Kaikki, mitä tapahtuu asiakkaan elinkaaren aikana, vaikuttaa asiakkaan sitoutumisasteeseen niin positiivisessa kuin negatiivisessa näkökulmassa. Yrityksen tulee hankkia tietoa jokaisesta asiakkuuden eri vaiheesta, jotta yritys osaa ennakoida

asiakkuuksissa tapahtuvia muutoksia. Näitä vaiheita on kuvattu kuviossa 3. Tavoitteena on tunnistaa, missä kohti elinkaarta yrityksen omat asiakkaat ovat. Jotta yritys saa mahdollisimman kattavan ja realistisen kuvan omasta kilpailukyvystään ja markkina-asemastaan, sen tulee saada tietoa segmenteittain. (Mattinen 2006, 87–88.)



Kuvio 3. Kuuntelu asiakkuuden eri vaiheissa (Mattinen 2006, 87).

Asiakkuuden kriittisimmät vaiheet ovat asiakassuhteen alussa. Asiakkuus alkaa, kun asiakas tekee myöntävän ostopäätöksen, mutta asiakkuuden suunta ratkaistaan heti sen ensi metreillä. Asiakassuhteen alussa kaikki on uutta, annetut lupaukset ovat tuoreessa muistissa, asiakas ei tunne tuotteita ja asiakas saattaa pohtia vielä, onko hän tehnyt oikean päätöksen. Tämän vuoksi on tärkeää, että uudelle asiakkaalle annetaan tietoa ja tukea, jotta asiakas ymmärtää, mitä yrityksen tarjoama tuote tai palvelu hänelle tarjoaa. (Mattinen 2006, 100.)

Huolellinen jälkianalyysi on oleellista etenkin silloin, kun asiakas on tehnyt kieltävän ostopäätöksen yritystä kohtaan. Yritykset ovat yleensä vastaanottavaisempia kuulemaan positiivisista päätöksistä kuin negatiivisista, mutta etenkin asiakkaan kokiessa palvelutilanteessa väärinkohtelua, negatiivinen palaute leviää nopeasti asiakkaiden keskuudessa. Vaikka asiakas ei valitsisikaan yrityksen palveluita, asiakas on arvokas tiedonlähde: mitä yritys voisi tehdä seuraavalla kerralla toisin? Asiakkaalta saatua tietoa pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon, jotta yritys välttyisi samoilta virheiltä uudestaan. (Mattinen 2006, 99.)

Usein päätöksenteon jälkeen asiakas unohdetaan, sillä yrityksissä ei hallita viestinnän merkitystä siinä tilanteessa, kun asiakas ottaa tuotteen tai palvelun ensimmäistä kertaa käyttöönsä. Yritykset panostavat kyllä mainontaan, jonka tavoitteena on saada mahdollisimman paljon myyntiä, mutta asiakkaista ei osata pitää kiinni. Mainonnan sijaan tulisi panostaa asiakkaiden palvelukokemuksen parantamiseen, jotta asiakas osaisi käyttää yrityksen tuottamaa ratkaisua. Asiakkaan on helppo luovuttaa, mikäli hän ei osaa käyttää tuotetta, jolloin asiakassuhde päättyy siihen pisteeseen. Tunnustelun avulla pyritään löytämään ratkaisuja oikeanlaiseen viestintään. Tällöin tutkitaan, miltä osin asiakkaat olisivat kaivanneet enemmän apua ja tietoa. Yritykset kyllä selvittävät, mistä asiakkaat hankkivat tietoa ja hankkivat tuotteen, mutta ei sitä, osaako asiakas käyttää tuotetta. (Mattinen 2006, 102.)

Yrityksillä on eniten opittavaa silloin, kun asiakassuhde päättyy. Kuuntelun avulla selvitetään, johtiko tuotteen ominaisuudet, tyytymättömyys yritykseen vai tavat hoitaa asiakkuutta suhteen päättämiseen ja olisiko asiakkaan tekemään päätökseen voinut vaikuttaa vai ei? (Lehtinen & Storbacka 2005, 108.)

2.5 Asiakkuusosaamisen kehittäminen

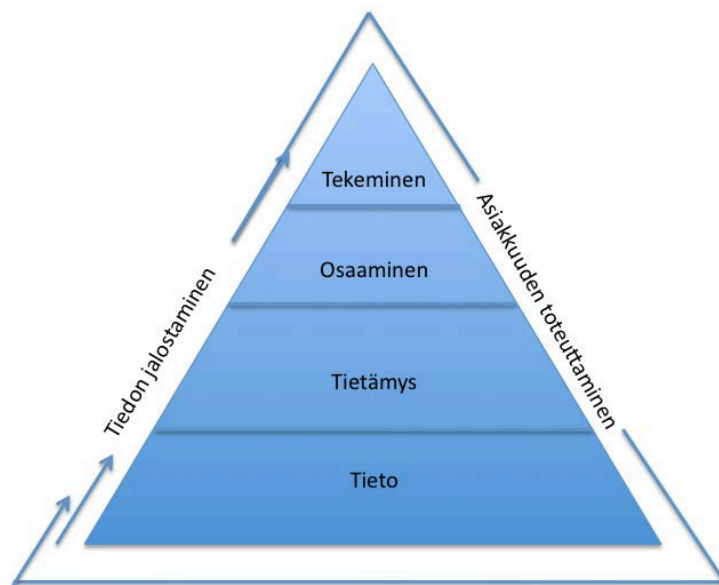
Ensimmäinen tapa kehittää asiakkuusosaamista on kerätä kuuntelun aikana tietoa asiakkaan kokemuksista, mikä on asiakkaan kannalta onnistunutta ja mikä vaatii kehittämistä. Näin syntyy ratkaisevaa tietoa siitä, mihin on syytä keskittyä jatkossa. Toinen mahdollinen kehittämistarve piilee itse yhteistyön kehittämisessä ja asiakkuuden sujuvuuden parantamisessa, kun joko asiakas ei osaa toimia odotetulla tavalla tai yritys itse ei vastaa asiakkaan odotuksiin. Kolmantena tapana on panostaa asiakkuuden elinkaarren hallitsemiseen, eli onko kaikki osa-alueet huomioitu ja onko asiakkaat segmentoitu oikein. Kehitystyö voi kohdistua myös viestintään, jos selviää, ettei asiakasta puhutella kiinnostavalla tavalla. Kuuntelu auttaa yritystä ymmärtämään, mitkä ovat menestyksen kannalta tärkeimmät tekijät, jotka saavat asiakkaan sitoutumaan ja miten asiakkaat oikeasti ajattelevat. (Mattinen 2006, 162–163.)

Kuuntelun myötä syntyy paljon ideoita asiakkuuksien kehittämiseen, mutta ongelmana on, kuinka priorisoidaan pienemmät ja laajemmat kokonaisuudet keskenään. Yritykselle on tärkeintä saada aikaan tuloksia, eikä keskenjääneitä projekteja. Onnistuneen kehityshankkeen taustalla on kyky osata pilkkoa projekti riittävän pieniin osiin, joiden mukaan edetään, jotta kokonaisuus pysyy hallinnassa. Yrityksen ei kannata yrittää ottaa

haltuun kerralla kokonaisuutta, sillä vaarana on usein ahnehtiminen ja siitä turhautuminen. (Mattinen 2006, 164.)

2.6 Asiakastietämys

Asiakkaista saadaan paljon tietoa, mutta yrityksillä on ongelmana jalostaa ”dataa” tiedoksi, osaamiseksi ja tärkeimpänä teoksi. Tiedon jalostamista kuvataan kuviossa 4. Tietoa tulee osata yhdistää ja tulkita, jonka jälkeen asiakkaista opitaan uutta, mikä taas konkretisoituu tekojen myötä. Ongelmana onkin, kuinka tieto muutetaan tietämykseksi ja sitä kautta ajattelumalleiksi. Seuraava haaste onkin muuttaa ajattelumallit toimintasuunnitelmiksi ja kuinka tietämystä sovelletaan käytännössä. Vaikka yritys olisikin valmis tai halukas toteuttamaan kehitysideoita käytännössä, siltä saattaa puuttua kyky toteuttamiseen. Taidot voivat olla olemassa, mutta ne eivät ylety käytännön tasolle. Alla olevasta taulukosta voi päätellä, että edellytykset asiakkuusosaamisen kehittämiseen piilee asiakkaan kuuntelussa. (Mattinen 2006, 165–166.)



Kuvio 4. Kuuntelusta tietämyksen johtamiseen (Mattinen 2006, 168).

Eri alojen kilpailijoilla voi olla keskenään tyypiltään samanlaista tietoa asiakkaista, mutta kilpailuedut syntyvät tiedon oikeanlaista jalostamista, oppimisesta ja hyödyntämisestä. Laaja perspektiivi mahdollistaa uusien asioiden ja puolien löytämisen asiakkaasta. Tällöin vaaditaan kykyä osata muuttaa hiljainen tieto yrityksen keskinäiseksi osaamiseksi ja keskustelua ja kuuntelua asiakkaan ajattelusta ja tavoitteista. Kun laajennetaan asiakasperspektiiviä, eri tasolta saatua tietoa kuten kvalitatiivista ja kvantitatiivista, tulee yhdistää ja tulkita. (Mattinen 2006, 177.)

Kehittämisessä korostuu yrityksen johdon merkitys, sillä strategia ja motivaatio tulee johdolta. Muu organisaatio ei paneudu niihin asioihin ja näkökulmiin, mitä johto ei heiltä vaadi. Organisaatio jalkautuu ja selvittää niihin ongelmiin ratkaisuja, kun vaan johto osaa kysyä oikeita, strategisesti arvokkaita kysymyksiä. Yrityksien pitäisi olla rohkeampia etsimään uusia näkökulmia eikä vahvistaa jo olemassa olevaa osaamista. (Matti-
nen 2006, 178.)

2.7 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus perustuu asiakkaana koettuun tyytyväisyyteen. Ilman uskollisuutta ei ole pitkäaikaisia asiakassuhteita, ja ilman pitkäaikaisia suhteita yritykset eivät ole kannattavia. Tässä korostuu se seikka, että pitkäaikaiset asiakassuhteet vaativat yrityksiltä ponnisteluja ja tavoitteellista toimintaa. Pelkkä markkinointi ei riitä, sillä uskollisuuteen vaaditaan tyytyväisyyttä koettuun palveluun ja lisäarvon kokemista verrattuna kilpailijoihin. Asiakkaan ostokäyttäytyminen on usein asiakasuskollisuuden näkökulmasta useimmiten esillä, vaikka uskollisuudella onkin monia eri tasoja ja ostokäyttäytyminen on vain yksi niistä. Kuitenkin asiakkaan käyttäytyminen paljastaa vain yhden puolen uskollisuudesta, sillä myös olosuhteet ja asenteet vaikuttavat uskollisuuteen. Tämän vuoksi olisi syytä ensin tutkia, mitä asiakasuskollisuus on ja kuinka se ilmenee käytännössä. (Ylikoski 2000, 173.)

Esimerkiksi verkkokaupassa säännöllistä ja pidempiaikaista asiakasta pidetään usein uskollisena, sillä yritykset ovat kiinnostuneita asiakassuhteen kestosta ja ostojen tiheydestä. Tällöin ostokäyttäytymistä tulee tarkastella tarkemmin, kuinka usein asiakas tekee tilauksen, ovatko tilaukset säännöllisiä, mikä aikaväli tilausten välillä on ja minkä arvoisia tilaukset yleensä ovat. Useat ostokerrat määrittävät monesti kanta-asiakkuuden, mutta se, mitä yritys ei tiedä on, että kuinka monen muun yrityksen tai kilpailijan ”kanta-asiakas” asiakas on. (Ylikoski 2000, 174.)

Ostokäyttäytymisestä voi tehdä tulkintoja asiakkaan uskollisuudesta. Asiakas voi keskittää ostoksensa täysin ja käyttää vain tietyn yrityksen tuottamia palveluja. Tällöin puhutaan jakamattomasta asiakasuskollisuudesta. Asiakas voi olla kiihkeä jalkapallofani ja haluaa lisätä jännitystä esimerkiksi urheiluvetonlyönnillä. Kun kyseistä asiakasta kiinnostaa vain jalkapallo tai muu urheiluvetonlyönti, ja asiakas on tyytyväinen käyttämänsä palveluun, hän keskittää ostoksensa esimerkiksi Veikkaukselle. Kun asiakas käyttää kilpailevien yritysten palveluita samanaikaisesti, puhutaan jaetusta uskollisuudesta. Asiakas voi esimerkiksi kauppareissuillaan pelata Raha-automaattiyhdistyksen

pelikoneita ja kotona pelata iltaisin Totoa muiden askareiden lomassa. Välinpitämätön asiakas ei keskitä ostoksiaan mihinkään yritykseen, vaan ostaa silloin, kun asiakas saa parhaimmat hyödyt olematta uskollinen yhdellekään yritykselle. Esimerkiksi vedonlyöntiä ammatikseen harjoittavat seuraavat aktiivisesti eri peliyhtiöiden tarjoamia kertoimia samoista pelikohteista ja tekevät ostopäätöksen parhaimpien kertoimien perusteella. Asiakasuskollisuus voi poiketa, joko tilapäisesti tai silloin, kun asiakas menetetään. (Ylikoski 2000, 174.)

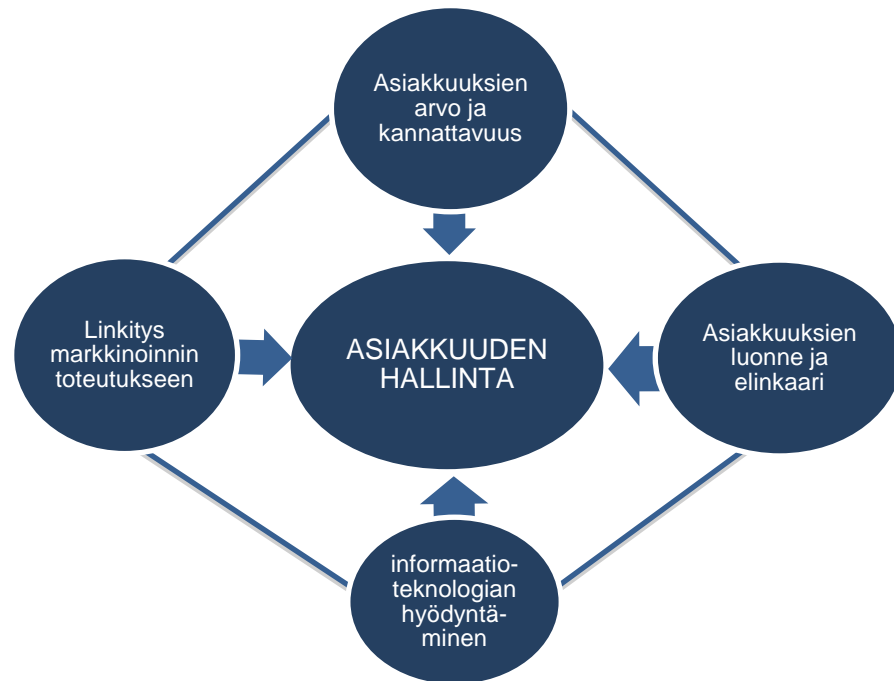
Asenteiden tulkitseminen tuo oman näkökulmansa asiakasuskollisuuteen, sillä uskolliset asiakkaat kokevat kyseisen yrityksen palvelun ja toiminnan myönteisempänä kuin kilpailevien yritysten. Tämä johtaa myös siihen, että uskollinen asiakas valitsee tulevaisuudessa todennäköisemmin hyväksi koetun yrityksen palvelun. Uskollisuus koostuu asiakassuhteen kestosta, tunnesiteestä ja keskittämissuhteesta. Esimerkiksi asiakassuhde on voinut alkaa läheisestä suhteesta hevoseen asiakkaan tiedostaessa, että ainoa keino, jolla kasvatetaan kilpailujen palkintosummia, on kasvattaa pelimyyntiä. Kuitenkin tulee muistaa, että asiakkaan luottamus on helppo menettää, sillä uskollisuus ei ole pysyvää. Näin voi käydä esimerkiksi tilanteessa, kun hevosenomistaja ja ahkera pelaaja luopuu hevosistaan. Tällöin asiakkaalla ei ole enää samanlaista suhdetta myöskään peliyhtiöön. (Ylikoski 2000, 176.)

Asiakasuskollisuutta mitataan usein käyttäytymisen perusteella: kuinka usein ostetaan, mikä on tilauksen arvo ja mikä on asiakaspysyvyys. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä osuutta asiakkaista, mikä on tarkasteluajankohdan jälkeen säilynyt asiakkaana. Pysyvien asiakkaiden vastakohta, menetetyt asiakkaat, ovat tärkeä uskollisuuden mittari. Tulevaisuuden kannalta on elintärkeää, että yritys pyrkii selvittämään, miksi kyseiset asiakkaat päättivät päättää asiakassuhteena ja tiedon avulla pyrkiä ehkäisemään vastaavia tapauksia tulevaisuudessa. (Ylikoski 2000, 179.)

3 Asiakkuudenhallinta

Liiketoiminnan lähtökohtana on, että yrityksellä on asiakkaita, joista saadaan tuloja. Asiakaskeskeisyydellä on tärkeä rooli yritystoiminnassa, jotta yritys ymmärtää, että sen asiakkaat ovat keskenään erilaisia. Tämän vuoksi asiakkaita tulee palvella eri tavalla ja lähestyä eri viestein. Asiakaskeskeisyydellä ei kuitenkaan ole merkitystä, ellei sitä osata soveltaa käytännössä, eikä toimenpiteiden suunnittelussa oteta huomioon asiakkaan näkökulmaa. Tämän vuoksi yritykset tarvitsevat asiakkuudenhallintaa ja asiakkuuksien

määrätietoista johtamista. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on lisätä asiakkaan ymmärtämistä vastaamalla paremmin jo olemassa oleviin ja tuleviin tarpeisiin. Asiakkuudenhallinnan näkökulmia on havainnollistettu kuviossa 5. (Arantola 2006, 79; Mäntyneva 2001, 9–10.)



Kuvio 5. Asiakkuudenhallinnan näkökulmia (Mäntyneva 2001, 11).

Asiakkuudenhallinnan avulla saadaan tietoa kaikista yrityksen lähteistä antamaan kokonaisvaltaisen kuvan jokaisesta asiakkaasta reaaliajassa. Asiakkuudenhallintaa käytetään, jotta yritys oppii tuntemaan asiakkaansa tarpeet ja käyttäytymisen paremmin. Hallinnan tavoitteena on keskinäisen suhteen vankentaminen ja asiakkaiden sitouttaminen. Asiakkuudenhallinta nähdään prosessina, joka tuo yhteen kaiken tiedon itse asiakkaasta, myynnistä, markkinoinnin tehokkuudesta ja vastaanottavuudesta sekä markkinatrendeistä. (What is CRM 2010.)

Jos hyvät asiakassuhteet ovat avain menestykseen, asiakkuudenhallinta on se osa yritystä, joka tuo yritykseen elinvoimaa ja lisäarvoa. Hallinnan avulla oivalletaan paremmin asiakkaiden käyttäytymistä ja arvoa ihmisten, prosesseiden ja teknologian kautta. Oivaltaminen kuitenkin edellyttää mm. asiakaspalvelun parantamista, lisääntyneitä ristiin- ja lisämyynnin mahdollisuuksia, asiakasprofilointeja ja kohdentamista sekä kustannusten vähentymistä. (What is CRM 2010.)

Asiakkuudenhallinnalla on mahdollista tehostaa myynnin ja markkinoinnin kannattavuutta, kun asiakaslähtöisiä toimintamalleja ja prosesseja kehitetään määrätietoisesti. Toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että asiakkuudenhallinnan tuloksia, eli asiakkaiden reaktioita, mitataan ja seurataan reaaliaikaisesti. Mitattavuuden lisääntyminen mahdollistaa markkinoinnin uusien tapojen testauksen ja kehittämisen, jotta saadaan selville, mikä tehoaa asiakkaisiin parhaiten. Kun asiakkuuksia johdetaan ja analysoidaan, tuotetaan enemmän ymmärrystä, esimerkiksi markkinointikampanjat voidaan kohdentaa aiempaa tehokkaammin. (Mäntyneva 2001, 11–13.)

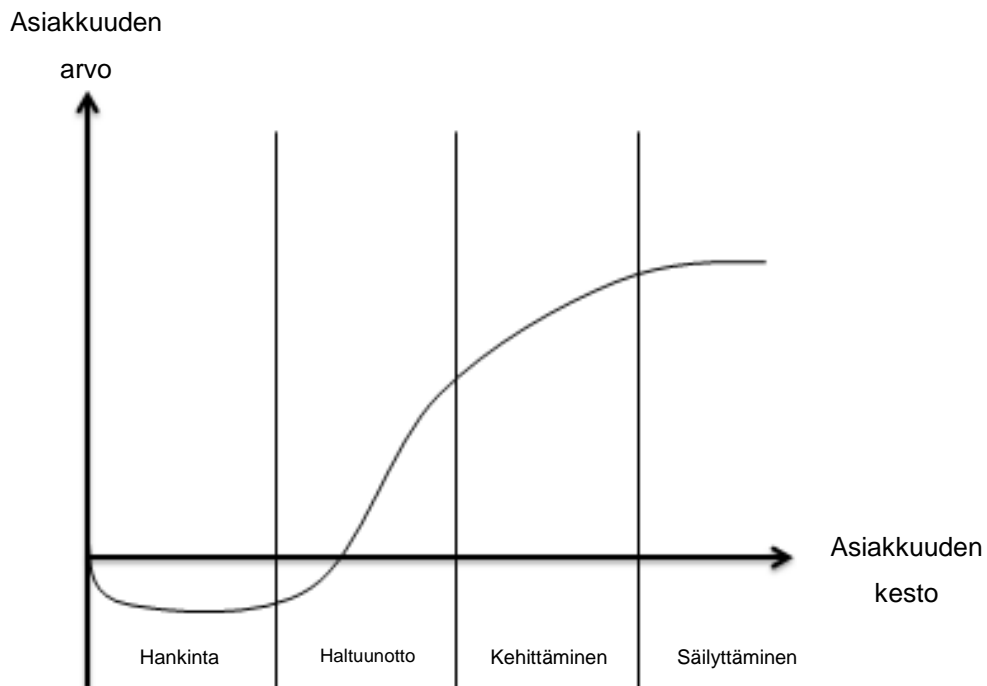
Kuten aiemmin tekstissä on todettu, asiakkaat ovat erilaisia ja yrityksen kannalta kannattavuus vaihtelee asiakaskohtaisesti, minkä vuoksi perinteinen massamarkkinointi ei ole kannattavin lähestymistapa. Monikanavaisuus ja monipuolinen tuotevalikoima mahdollistavat sen, että toteutuksia voi erilaistaa asiakaskohtaisesti. Asiakkuudenhallinnan avulla pyritään säilyttämään parhaimmat asiakkuudet ja kehittämään vähän tuotavien asiakkaiden kannattavuutta, jolloin myös koko yrityksellä on mahdollisuudet kannattavuuden parantamiseen. Jotta asiakkuudenhallinta tuottaa mahdollisimman paljon hyötyä, se vaatii koko organisaatiolta enemmän sitoutumista, osaamista, teknologian hyödyntämistä, asiakaskeskeisen kulttuurin ja ajattelun jalkauttamista ja ennen kaikkea koko organisaation ja toiminnan rakenteen tulee tukea asiakkuudenhallintaa. (Mäntyneva 2000, 14.)

Käytännössä asiakkuudenhallinta näkyy markkinoinnissa asiakkaiden ostokäyttäytymisen seurantaana, minkä perusteella asiakkaita segmentoidaan tarkemmin. Tavoitteena on tunnistaa, missä vaiheessa asiakkuuksien elinkaarta yrityksen asiakkaat ovat ja näin parantaa kyseisten segmenttien kannattavuutta. Yrityksen tulee myös selvittää, mitkä ovat ne mahdolliset tekijät ja tapahtumat asiakkuuden elinkaarella, mitkä vaikuttavat asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. (Mäntyneva 2001, 12.)

3.1 Asiakkuudenhallinnan elinkaari

Asiakkuuden syvyys ilmenee asiakkaan elinkaaren perusteella: uusi asiakas on aina helpompi menettää kuin vanha ja uskollinen asiakas, sillä uusi asiakas ei ole automaattisesti lojaali. Toisin ajateltuna pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat yritykselle juuri kaikista arvokkaimpia, joita ei haluta menettää. Asiakkuuden alkumetrioiden haasteiden jälkeen tulee keskittyä asiakkuuden säilyttämiseen. (Mäntyneva 2001, 15.)

Asiakkuudenhallinnan elinkaari muodostuu hankinnasta, haltuunotosta, kasvattamisesta ja säilyttämisestä. Kuvio 6 voi päätellä, että asiakkuuden ensi metrit ovat yleensä yritykselle kannattamattomia ja asiakkuuden kesto ja lisämyynnin mahdollisuudet korreloivat suoraan kannattavuuteen. Yrityksille on haasteellista osata kuljettaa asiakkuutta elinkaaren eri vaiheissa aina hankinnasta säilyttämiseen asti kasvattamalla asiakkuuksien arvoa. (Mäntyneva 2001, 16.)



Kuvio 6. Asiakkuuden arvo elinkaarella (Mäntyneva 2001, 17).

Uusasiakashankinta on yrityksille tärkeää, mutta myös hankittujen asiakkuuksien kehittämiseen tulee panostaa. Uusien asiakkaiden hankkiminen alennuksilla on jo lyhyellä aikavälillä tappiollista, mikäli heitä ei saada sitoutumaan ostotapahtuman jälkeen. Lähtökohtaisesti asiakkuuksien säilyttäminen on edullisempaa kuin uusien hankkiminen. Haasteena onkin, kuinka asiakkuutta jalostetaan elinkaarella eteenpäin ja asiakkuus saadaan säilytettyä. (Mäntyneva 2001, 20.)

Haltuunotossa on kyse yrityksen tarjonnan sovittamisesta asiakkaiden tarpeisiin sen sijaan, että keskitytään vain yhden tuotteen myynnin lisäämiseen. Haltuunotossa korostuu asiakkaiden tuntemisen merkitys. Asiakkaiden ostojen määrä vaikuttaa myös asiakkuuden kesto, sillä asiakkaan ostaessa useita eri tuotteita itse asiakkuus on todennäköisemmin pidempiaikainen. Vastaavasti voidaan sanoa, että asiakkaan osto-

historian ollessa vielä lyhyt, asiakkuus ei vielä ole vahvalla perustalla. Kyseinen tilanne on esimerkiksi uudella asiakkaalla. (Mäntyneva 2001, 20.)

Kuviosta 6 nähdään, että kehittämisen avulla kasvatetaan yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostoksista. Volyymi- ja kannattavuuspotentiaali on hyödynnettävä lähtökohta markkinoinnille. Esimerkiksi pidempiaikaisissa asiakkaissa, jotka ovat jo sitoutuneita, on paljon potentiaalia, jota on mahdollista hyödyntää tehokkaalla asiakassuhdemarkkinoinnilla. Asiakkuudenhallinnalla pyritään säilyttämään asiakkuuksia ja mahdollistetaan asiakassuhdemarkkinoinnin kannattava toteutus. Jos yritys pystyisi vähentämään asiakaspoistumaa, on sillä selkeä merkitys yrityksen kannattavuuteen. Edellytyksenä on, että asiakkuuksien johtamisessa ymmärretään taloudellinen kannattavuus ja niihin liittyvä potentiaali. (Mäntyneva 2001, 21.)

Yrityksen tulee selvittää, ketkä ovat mahdollisesti päättämässä asiakassuhteensa ja kuinka kannattavia kyseiset asiakkaat ovat yritykselle. Vertailulla saadaan pätevää tietoa siitä, onko kyseisiin asiakkaisiin kannattavaa panostaa, jotta he eivät päättäisi asiakassuhdettaan. Yrityksen kannalta on tärkeää tutkia etukäteen, mitkä ovat ne tärkeimmät asiakaskriteerit ja segmentit, jotka halutaan säilyttää myös jatkossa yrityksen asiakkaana. Tutkimalla asiakaskantaa tärkeimmät segmentit ja asiakkaat korostuvat helposti, mutta vaikeinta onkin löytää ne keinot, mitkä saavat asiakkaat sitoutuneeksi. (Mäntyneva 2001, 22.)

3.2 Asiakkuudenhallinnalla enemmän tietoa

Markkinointi on siis joko tuote- tai asiakaslähtöistä. Tuotelähtöisessä markkinoinnissa etsitään tuotteelle asiakkaita, kun taas asiakaslähtöisen markkinoinnin tavoitteena on löytää asiakkaille tuotteita, eli toisin sanoen saada mahdollisimman suuri osuus asiakkaan ostoksista, eli osuus asiakkuudesta. Asiakkuudenhallinnan avulla asiakkaille saadaan paremmin kohdistettua juuri heitä kiinnostavia tuotteita, kun yrityksellä on tiedossa asiakkaan aiempi ostohistoria. Yritys voi myös tarjota asiakkaalle uusia tuotteita, joista yritys saa paremman katteen, mikä vaatii yritykseltä tuote- ja asiakaskohtaista kannattavuuden tietämistä. Kummallakin lähestymistavalla on hyötynsä ja haittansa. Tuotelähtöisen taloudelliset tulokset ovat nähtävissä varsin nopeasti, mutta massatarjoukset eivät puhuttele kaikkia asiakkaita. Asiakaslähtöisen markkinoinnin hyvänä puoleena on, että pitkällä aikavälillä asiakkaiden kannattavuus paranee, mutta tapa voidaan nähdä myös kalliina ja monimutkaisena toteuttaa. (Hellman 2003, 23–25; Mäntyneva 2001, 99, 103.)

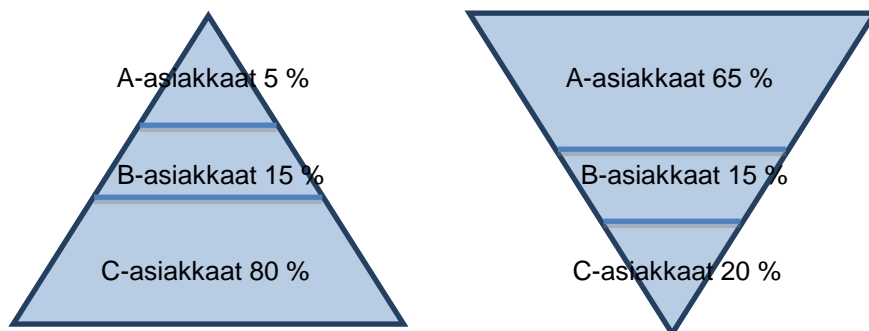
Yrityksen tulee ennakoida ja kuulostella asiakkuuksien hiljaisia signaaleja. Muutokset ostokäyttäytymisessä, kuten pienentyneet keskiostokset ja harventunut pelaaminen, voivat toimia merkkeinä mahdollisista muutoksista, joihin asiakkuudenhallinnan avulla pyritään reagoimaan. Muutokset voivat johtua esimerkiksi taloudellisesta tilanteesta tai runsaasta urheilutarjonnasta, kuten Olympialaisista tai jalkapallon MM-kilpailuista, kun vedonlyöjien rahat jakautuvat useammalle pelintarjoajalle. Tulkittaessa ostokäyttäytymistä tulee muistaa, että vaikka signaaleja tulisikin monesta eri asiakkuudesta, ne eivät ole yhtä lailla taloudellisesti kannattavia säilyttää. (Storbacka & Lehtinen 2005, 111.)

Asiakkuudenhallinta on yritykselle jatkuva oppimisprosessi, sillä tekemisen ja suunnittelun ohessa siinä tulee seurata työn tuloksia ja tehokkuutta, jotta tuloksista opitaan ja niitä hyödynnetään myöhemmin tulevien kampanjoiden yhteydessä. Tavoitteena on analysoida suoritus niin volyymi- kuin kannattavuusmielessä, eli käytännössä testataan ja arvioidaan toteutettuja markkinointikampanjoita ja niiden onnistumista kanavakohtaisesti aina tarjoustä, käytettyä kanavaa, saatua palautetta ja tavoitteiden toteutumista myöten. Erityishuomio tulosten analysoinnissa tulee kiinnittää siihen, kuka asiakkaista osti ja kuka ei ja tätä tietoa tulee vertailla kampanjaan käytettyyn markkinointimixiin (kohderyhmä, tarjonta, kanava ja ajoitus), jolloin tiedetään kuinka kampanja todellisuudessa toimi ja mitkä ovat kehittämismahdollisuudet. (Mäntyneva 2001, 107–108.)

4 Asiakassuhdemarkkinointi

Asiakassuhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan suunnitelmallista ja tavoitteellista asiakassuhteiden hoitoa. Tällöin keskitytään nykyisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen sekä uusien asiakkaiden hankintaan. Asiakassuhdemarkkinoinnin avulla pyritään tarjonnan ja markkinointiviestinnän mahdollisimman tarkkaan räätälöintiin ja kohdistamiseen. Tarjonta voidaan halutessaan kohdistaa yksilö- tai segmenttitasolle riippuen siitä, kuinka asiakkaiden tarpeet eroavat toisistaan. Hyvällä asiakassuhdemarkkinoinnilla varmistetaan hyvin hoidettu asiakkuus. (Gummesson 2004, 32–33; Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1996, 279.)

Tyypillisesti asiakkaat luokitellaan kanta-asiakkaisiin, satunnaisasiakkaisiin, ei vielä –asiakkaisiin sekä entisiin asiakkaisiin. Näiden lisäksi asiakkaat voidaan luokitella volyymin perusteella, eli kuinka paljon asiakkaat tuottavat yritykselle tuloja. Yleensä 20 % asiakaskannasta tuottaa 80 % yrityksen tuloista. (Pöllänen & Rope 1998, 131–132.) Asiakasmäärän ja –tuottojen keskimääräistä suhdetta on havainnollistettu kuviossa 7.



Kuvio 7. Asiakasmäärän ja -tuottojen keskimääräinen jakauma yleisesti yrityksissä (Bergström & Leppänen 2009, 491).

Kuviossa 8 kuvataan asiakkuuden johtamisen prosessia ja kuinka prosessin vaiheet liittyvät toisiinsa. Jotta asiakkuuksia johdetaan oikeaan suuntaan, johtamisen tulee perustua asiakastietoon ja asiakasanalyysiin, ja näille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Kun yritys miettii, miten tavoitteet saavutetaan, tulee suunnitella asiakassuhdemarkkinoinnin strategiat, eli kuinka yritys voi kasvattaa nykyisten asiakkaiden ostoja ja millä tavoin hankitaan uusia asiakkaita. Kun tavoitteet ja strategiat on määritelty jokaisella asiakasryhmälle, tulee suunnitella toimenpiteet kohderyhmittäin ja toteuttaa ne käytännössä. Toteutusta ja tuloksia seurataan säännöllisin väliajoin, ja havaittuja tuloksia hyödynnetään tulevissa toimenpiteissä ja asiakkuuksien kehittämisessä. (Bergström & Leppänen 2009, 462–463.)



Kuvio 8. Asiakkuuksien johtamisprosessi (Bergström & Leppänen 2009, 463).

4.1 Tavoitteet ja strategiat

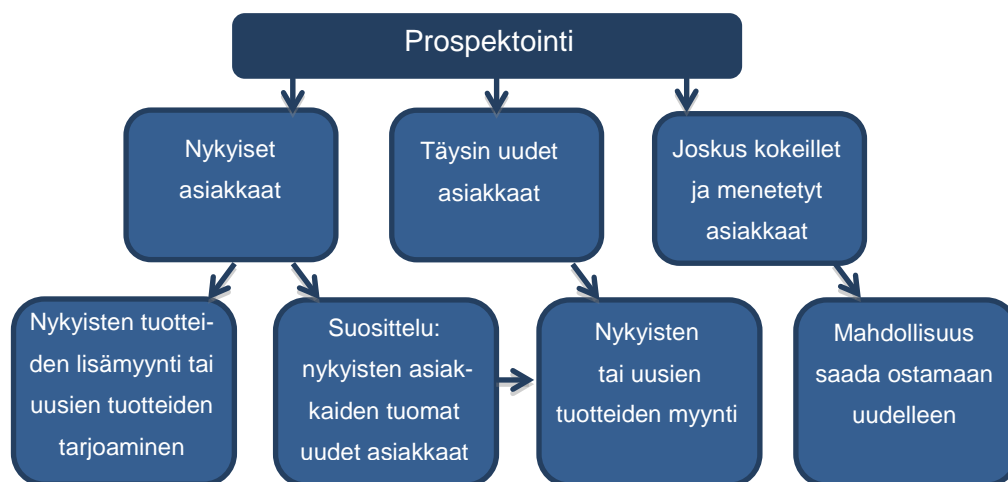
Yrityksen tuntiessa asiakkaidensa tarpeet ja ostokäyttäytymisen sekä luokiteltuaan asiakkaansa, sen tulee määrittää asiakasryhmilleen tavoitteet ja strategiat. Mitkä segmentit ovat yritykselle tärkeimpiä ja mihin halutaan tulevaisuudessa keskittyä. Todellisuudessa kaikki asiakkuudet ja segmentit eivät ole panostamisen arvoisia. (Bergström & Leppänen 2009, 472.)

Tavoitteiden ja strategioiden suunnittelussa tulee ottaa huomioon asiakaskantaa ja asiakassuhdemarkkinointia ohjaavien toimintaperiaatteiden laadinta. Mitkä ovat yrityksen panostuskohteet; ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaita, millaisia asiakkaita halutaan kanta- ja avainasiakkaiksi ja mitkä segmentit jäävät vähemmälle huomiolle, miten tuotetaan hyötyä ja arvoa; mitä asiakkaat arvostavat ja mitä heille tarjotaan, miten säilytetään ja kehitetään asiakassuhteita; käytetäänkö kanta-asiakasohjelmia sekä miten asiakkuuksia ja toimintaa seurataan. (Pöllänen & Rope 1998, 132.)

Kun yritys on määrittänyt asiakkuudenhallinnan periaatteet, valituille segmenteille asetetaan tavoitteet ja strategiat niiden saavuttamiseksi. Yleisesti asiakkuudet voidaan jakaa joko säilytettäviin, kehitettäviin tai muutettaviin asiakkuuksiin. Säilytettävät asiakkuudet ovat yleensä yritykselle juuri kannattavimpia ja arvokkaimpia, kun taas kehitettävissä asiakkuuksissa on hyödynnettävää potentiaalia ja näiden asiakkuuksien arvoa pyritään kasvattamaan. Muutettavat asiakkuudet ovat yritykselle kannattamattomia ja joita pyritään mahdollisuuksien mukaan muuttamaan tai poistamaan. (Bergström & Leppänen 2009, 473.)

4.2 Myynnin lisääminen

Yritys voi kasvattaa myyntiään kahdella tavalla, joko myymällä nykyisille asiakkaille enemmän tai hankkimalla uusia asiakkaita. Näitä on eritelty kuviossa 9. Pidemmällä aikavälillä kuitenkin nykyisiin asiakkaisiin panostaminen on kannattavampaa kuin uusin hankkiminen. Kun asiakas on hankittu, yritys voi segmentoinnin avulla kohdentaa oikeat markkinointiviestit oikeille asiakkaille. Uusiasiakashankinta on tarpeellinen etenkin tilanteessa, jossa korvataan asiakaspoistumaa ja muuttuneita ostotottumuksia. (Pöllänen & Rope 1998, 132.)



Kuvio 9. Lisämyynnin lähteet (Bergström & Leppänen 2009, 474).

Asiakaspotentiaalin tunnistamisessa ja asiakkaiden nykyisten ostojen analysoinnissa käytetään apuna tiedon louhintaa. Tiedon louhinnalla tarkoitetaan tapaa, jossa yrityksen saamasta tiedosta etsitään syy-seuraussuhteita asiakkaan ostokäyttäytymiselle tavoitteenaan tunnistaa asiakkaista erilaisia ostajatyyppejä ja lisämyyntimahdollisuuksia. Ostokäyttäytymisen ennustaminen on yritykselle helpompaa, kun lähtötilanne on tiedossa. Esimerkiksi valikoimaratkaisujen, tarjousten ja mainonnan suunnittelu voidaan perustaa havaittuihin tuloksiin. (Bergström & Leppänen 2009, 474.)

4.3 Asiakassuhteiden ylläpitäminen

Uskollinen asiakas siis keskittää ostoksensa yhteen yritykseen ja on yritykselle kustannustehokkaampi kuin satunnaisostaja. Tämän vuoksi uskollisille asiakkaille voidaan kehittää uskollisuusohjelmia. Uskollisuusohjelmat voivat olla joko tuotteistettuja tai tuotteistamattomia. Erona näiden kahden välillä on se, että tuotteistamattomassa ohjelmassa asiakas ei välttämättä edes tiedä eduista, vaan tarjoukset tulevat yllätyksenä. Tuotteistetussa uskollisuusohjelmassa on usein tarkat säännöt, sillä ohjelmat ovat julkisia ja kuka tahansa ehdot täyttävistä asiakkaista voi liittyä kanta-asiakkaaksi. Uskollisuusohjelmien tarjoukset, tuotteet ja markkinointiviestintä voidaan kohdistaa tietyille segmenteille tai asiakkaille, jotta asiakas kokee saavansa henkilökohtaista palvelua. (Bergström & Leppänen 2009, 478.)

Yritys tarjoaa tärkeimmille asiakkailleen etuja, joiden avulla pyritään säilyttämään jo olemassa olevat asiakkuudet ja kannustamaan ostamaan enemmän. Etujen myötä pyritään parantamaan myös asiakkaiden tyytyväisyyttä ja madaltamaan kynnystä suosittelemaan yrityksen palveluita myös asiakkaan tuttavapiirille. Etujen tulee olla asiak-

kaita kiinnostavia ja arvostamia, yrityksen imagoon sopivia sekä vaikeasti jäljiteltäviä. Kanta-asiakasohjelmissa on hyvä ottaa huomioon eriarvoiset asiakkuudet, enemmän ostaville asiakkaille tarjotaan enemmän etuja kuin vähemmän ostaville. (Bergström & Leppänen 2009, 480.)

Suhdetoimintaetuihin panostaminen kannattaa, sillä niiden avulla asiakas sitoutuu yritykseen todennäköisemmin kuin vastaanottamalla rahanarvoisia etuja. Osa asiakkaista voi vaihtaa yritystä, mikäli kilpailijalla on parempi etu tai bonus tarjottavanaan. Kanta-asiakasetujen tarjoaminen on kannattavinta asiakkaan ostaessa usein, mutta se edellyttää säännöllistä ja henkilökohtaista viestintää sekä tuottavuutta. Paras tulos saadaan, mikäli yritys tarjoaa raha- ja suhdetoimintaetuja samaan aikaan. (Bergström & Leppänen 2009, 481.)

4.4 Asiakassuhteen seuranta

Yritysten tulee pyrkiä jatkuvaan asiakassuhteiden kehittämiseen, mikä vaatii asiakkaiden ja tulosten jatkuvaa seuranta. Kun asiakassuhdemarkkinoinnille on asetettu realistiset tavoitteet ja asiakkaista saadaan reaaliaikaista tietoa, seuranta on helpompaa. Kun seurataan asiakassuhteen kehitystä, kiinnitetään huomiota asiakastyytyväisyyteen, -uskollisuuteen ja -kannattavuuteen. (Bergström & Leppänen 2009, 484.)

Asiakastyytyväisyyttä tulee seurata jatkuvasti, jotta tyytyväisyyden kehitystä voidaan seurata pidemmällä ajanjaksolla ja jotta tuotteita ja palveluita kehitetään oikeaan suuntaan. Asiakkailta saatu palaute on asiakassuhdemarkkinoinnin kannalta tärkeintä. Tyytyväisyyttä seurataan spontaanin palautteen, tyytyväisyystutkimusten ja suosittelumäärän perusteella.

$$\text{Asiakastyytyväisyys} = \frac{\text{Asiakkaan kokema laatu}}{\text{Asiakkaan tarpeet ja odotukset}}$$

Erityinen huomio tulee kiinnittää asiakasuskollisuuden seuraamiseen, sillä asiakastyytyväisyys ei takaa uskollisuutta. Asiakas voi jatkaa asiakassuhdettaan, vaikka olisikin tyytymätön palveluun, sillä asiakas voi kokea, että yrityksen vaihtaminen on työlästä tai vaihtoehtoja ei ole tarjolla. Yrityksen seurattessa asiakkaan ostokäyttäytymistä, saadaan selville uskollisuuden kehittyminen; mikä on keskiostos, ostotiheys, mitä tuotteita asiakas ostaa ja kuinka paljon. (Storbacka & Lehtinen 2005, 102.)

Uskollisuuden mittareita:

- myyntimäärä
- keskiostoksen koko
- ostotiheyden muutokset
- viimeisin ostoajankohta
- asiakasosuuden säilyminen tai muutokset
- asiakasvaihtuvuus
- lopettaneiden asiakkaiden määrä
- palanneet asiakkaat
- asiakassuhteen kokonaiskesto vuosina. (Bergström & Leppänen 2009, 488.)

Asiakkuuden kannattavuus on osa asiakassuhteen seuranta, sillä yrityksen pyrkimyksenä on selvittää asiakkaiden arvo niin nykyhetkellä kuin tulevaisuudessa. Kannattavuus voidaan ajatella olevan yhtä kuin asiakkaan tuomat tuotot, joista vähennetään tuottamisen kustannukset. Kannattavuutta seurataan asiakastasolla, segmenteittäin tai asiakaskohtaisesti. Seurannan tulosten kannalta on tärkeää käyttää selkeitä mittareita, jotta eri ajanjaksoilla voidaan vertailla asiakassuhteiden kehitystä. (Bergström & Leppänen 2009, 490–491.)

Kannattavuuden mittareita:

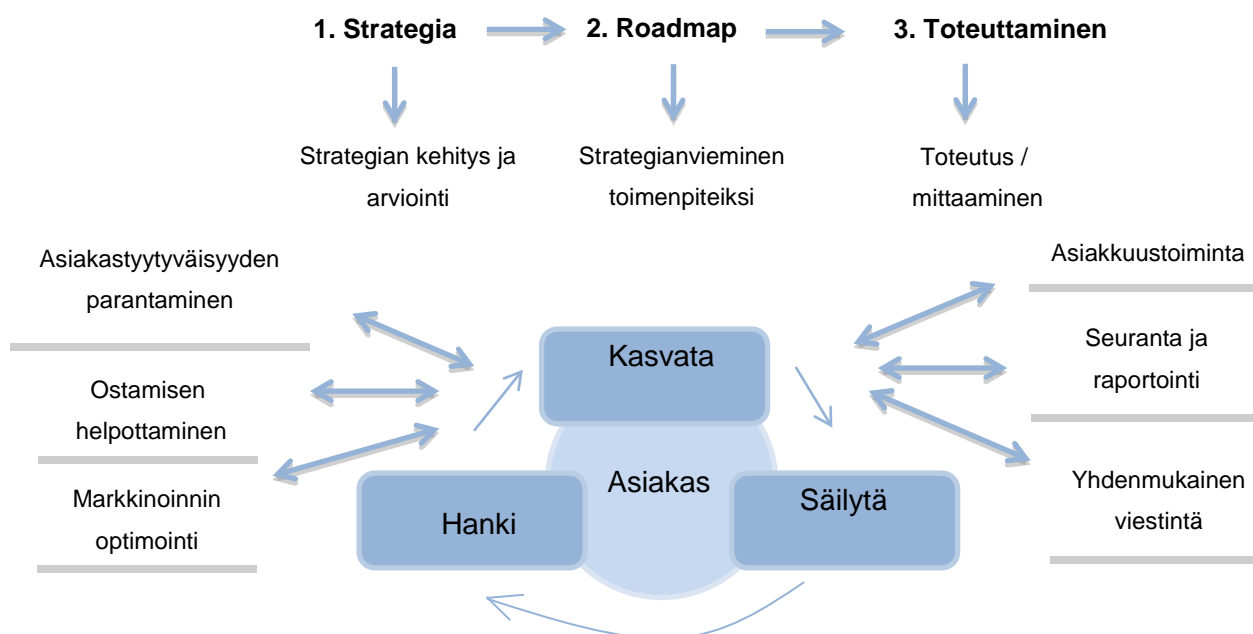
- myynti per asiakas ja myynnin lisäys per asiakas
- keskihinta per asiakas
- keskikate per asiakas
- markkinointikustannukset per asiakas
- palvelukustannukset asiakasta kohden. (Bergström & Leppänen 2009, 491.)

Asiakassuhdemarkkinoinnin avulla keskitytään yritykselle kannattavimpiin asiakkuuksiin, kuitenkin muiden segmenttien kustannuksella. Asiakassuhdemarkkinoinnilla halutaan panostaa nykyisten asiakkaiden lisäksi myös tulevaisuuden asiakkaisiin, joten yritysten tulee ottaa prosesseissaan huomioon asiakassuhteen koko elinkaari. Tärkeintä kuitenkin on, että yritys oppii asiakassuhteiden seurannasta ja kehittämisestä ja panostaa asiakassuhdemarkkinoinnin jatkuvaan kehittämiseen. (Bergström & Leppänen 2009, 490–491.)

5 Kehityssuunnitelma

Kun ryhdytään kehittämään asiakkuuksia, tulee muistaa, että asiakkuudenhallinta ei ole lääke kaikkiin yrityksen ongelmiin. Peliyhtiö saavuttaa hyviä tuloksia, mikäli se osaa asettaa asiakkuudenhallintaprosessin tavoitteet ja toimenpiteet osaksi yrityksen toimintaa, eikä erittele sitä omaksi osa-alueekseen sekä osaa hyödyntää asiakkaista kerääntyvää tietoa.

Asiakkuudet ja niiden kehittäminen edellyttävät peliyhtiötä sitoutumista, osaamista ja kykyä soveltaa oppia käytännössä. Ennen kaikkea peliyhtiön tulee asennoitua etsimään asiakkaille tuotteita eikä tuotteille asiakkaita ja muuttaa markkinointia yhä strategisempaan suuntaan. Kuvioista 10 nähdään yrityksen asiakastiedon hyödyntämisen kokonaisuus, joka pilkotaan kehityssuunnitelmaksi. Prosessissa tulee kiinnittää huomiota erityisesti asiakkuudenhallinnan potentiaaliin, asiakkuuksien erilaisuuteen ja elinkaarien vaiheisiin, arvon lisäämiseen, selkeisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen, jatkuvaan oppimiseen sekä ostamisen helpottamiseen.



Kuvio 10. Yrityksen asiakastiedon hyödyntämisen kokonaisuus.

Yrityksen toiminnan keskiössä ovat jatkossa tunnistetut asiakkuudet, jonka avulla tiedetään käytetyt kanavat, frekvenssit eli vierailutiheydet ja volyymien kehityksen asiakkaittain. Keskiön ulkopuolella ovat tunnistamattomat asiakkuudet ja kivijalka. Näitä tutki-

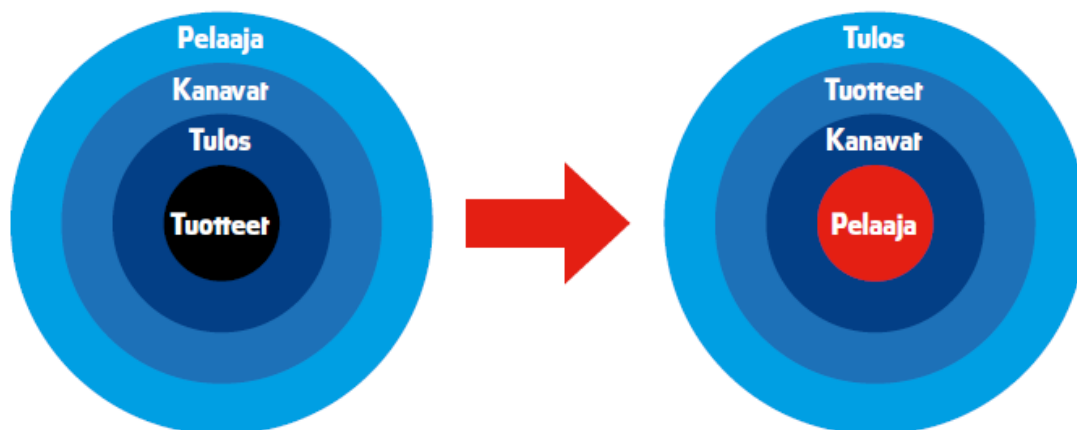
taan, jotta saadaan selville, mitkä ominaisuudet liittyvät näihin tunnistamattomiin asiakkuuksiin: missä nämä asiakkaat pelaavat, kuinka usein ja mikä on näiden kasvu.

Asiakastietoa tulee kerätä ja analysoida entistä paremmin, jotta saadaan tietoa markkinoinnin ja tuotekehityksen perustaksi. Raportoinnin avulla peliyhtiö tunnistaa kohde-ryhmät ja potentiaalin asiakasryhmissä sekä asiakkaiden reaktiot toimenpiteisiin. Toimenpiteiden lisäksi on tärkeää tehdä asiakastutkimuksia koskien mainontaa, asiakkaiden tarpeita, tuotekonsepteja ja asiakkuusohjelmia. Kun tunnistetaan asiakkaiden ostokäyttäytyminen, tätä hankittua tietoa hyödynnetään asiakkuudenhoitomallien ja pääkampanjoiden viestinnässä. Kaikkien toimenpiteiden taustalla tulee muistaa jatkuva kehitys, niin asiakkuudenhoitomallien, myyntikanavien toimintamallien kuin segmentoinnin ja asiakasymmärryksen kasvattamisen suhteen.

Yrityksen antamien asiakaslupauksen tulee olla läsnä yrityksen kaikissa toiminnoissa, sillä lupauksilla ilmaistaan, miten asiakkaille tuotetaan arvoa. Tavoitteena on tuottaa asiakkaalle mahdollisimman paljon positiivisia kokemuksia, sillä asiakkaan kokemus määrittää asiakaslupauksen todellisen arvon: jatkuuko vai päättyykö asiakassuhde. Tällä hetkellä urheiluviedonlyönti, pokeri ja muut pelituotteet taistelevat asiakkaista, joten tehtävänä on pitää peliyhtiön omat pelit ajan hengessä mukana niin, että asiakkaat kokevat pelit ajankohtaisiksi, mielenkiintoisiksi ja heille tärkeiksi tuotteiksi.

5.1 Tuotelähtöisestä toimintatavasta asiakaslähtöiseen

Jotta asiakkaille tuotetaan lisäarvoa tuotteiden ja palveluiden avulla, peliyhtiön tulee siirtyä tuotelähtöisestä toimintatavasta asiakaslähtöiseen. Tätä on havainnollistettu kuviossa 11. Tällöin yrityksen tulee ymmärtää niin uusien kuin nykyisten asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä. Asiakaslähtöisyyden tulee näkyä niin kehitystoiminnoissa, viestinnässä, markkinoinnissa ja myynnissä.



Kuvio 11. Siirtyminen tuotelähtöisestä toimintatavasta asiakaslähtöiseen.

Markkinoinnin tehtävänä on huolehtia nykyisistä asiakkaista, nostaa ostojen tiheyttä sekä hankkia uusia asiakkaita. Yrityksen tulee jatkossa panostaa asiakkuusmarkkinointiin, jossa asiakas – tuotteen sijaan – on toiminnan keskiössä. Jatkossa yrityksen tulee kehittää markkinointiaan niin, että se on entistä kohdennetumpaa, vuorovaikutteisempaa ja analyyttisempaa. Toiminta perustuu asiakastietämykselle: tuntemalla asiakkaat ja kuuntelemalla heitä, lähestytään oikealla tavalla.

Esimerkkinä voidaan ajatella tuotteen lanseerausta, sillä tuotekehitys, tuotanto, markkinointi ja viestintä kulkevat käsi kädessä. Tuote- ja palvelukehityksen tulee pohjautua asiakastarpeeseen, nykyisten toimintaprosessien parantamiseen ja jatkuvaan liiketoiminnan kehitykseen. Peliyhtiön tulee kiinnittää erityistä huomiota sekä kehitysprosessien edellyttämien yksittäisten vaiheiden että kokonaisuuden hallintaan ja toteuttamiseen. Kehityksen vaiheissa tulee määritellä, mille asiakassegmentille tuote- tai palvelukehitys tehdään ja mitkä ovat kyseisen asiakasryhmän tarpeet. Lisäksi tulee huomioida kohderyhmän tavoiteltu tuotto: asiakastytyvyyden ja myynnin määrä sekä kehityksestä syntyvät välilliset ja välittömät kulut. Asiakkaan kokemus sekä asiakkaalle suunnattu viestintä ja markkinointi tulee ottaa huomioon kehityksessä alusta alkaen. Jatkossa asiakkaiden tulee olla entistä vahvemmin mukana jokaisessa kehityksen vaiheessa.

5.2 Asiakkuuksien kehittämisen aloittaminen

Kuten aiemmin on teoriaosuudessa todettu, asiakkuuksien kehittäminen vaatii niin asiakkaan kuin oman yrityksen toiminnan ymmärtämistä, johtamista, päättäväisyyttä, yhteistyökykyä, tuloshakuisuutta ja soveltamista. Asiakkuudenhallinta ja asiakkuuksien

johtaminen tulee kuitenkin aloittaa pienin askelin tavoitteenaan jatkuva oppiminen ja kehittyminen.

Asiakkuuksien kehittäminen ja toimenpiteiden täytyy perustua jatkossa asiakastietoon, jota yrityksen tulee kerätä jatkuvasti. Tiedolla johtaminen vaatii analyyttistä toimintaa, jossa prosessia parannetaan jatkuvasti. Prosessia on kuvattu kuviossa 12. Ennen kaikkea kyseessä on yrityksen jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Tämä edellyttää yritykseltä sitoutumista ja toiminnan muutosta, sillä toimenpiteet eivät saa tulevaisuudessa perustua enää yrityksen työntekijöiden omiin näkemyksiin tai mielipiteisiin. Jatkuvan kehityksen ja testauksen avulla yritys löytää toimivimmat ratkaisut.



Kuvio 12. Asiakkuuksien kehittäminen on jatkuva oppimisprosessi

Koska yritys haluaa onnistua mahdollisimman hyvin asiakkaidensa suhteen, asiakkuudenhallinta aloitetaan hitaasti, kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäisenä keskitytään myymään vanhaan tapaan tuotteita asiakkaille selkeyttäen asiakkuuksien arvoa. Tässä vaiheessa voidaan kokeilla jo myös segmenttikohtaisia kampanjoita, esimerkiksi tärkeimmille asiakkaille lanseerataan uusia tuotteita ja vähän pelaavia asiakkaita kannustetaan tai opetetaan pelaamaan. Asiakkuudenhallinnan käyttöönoton toisessa vaiheessa keskitytään yhä enemmän itse asiakkuuksiin ja asiakkuudenhallinnan saamista osaksi yrityksen kaikkia prosesseja. Kolmannessa vaiheessa keskitytään asiakkuudenhallinnan kannalta laajoihin projekteihin, jossa pyritään johtamaan mm. asiakasarvoon johtavia tekijöitä ja asiakasdialogia sekä markkinoinnin optimointia.

Kehitystyö alkaa lähtötilanteen ja tavoitetilan määrittelystä: millaisia asiakkaita yrityksellä on nyt, mistä saadaan hyvä asiakkaita lisää ja mihin halutaan panostaa. Kun lähtötilanne on tiedossa, yrityksen tulee suunnitella, pilotoida ja testata eri toimenpiteitä eri asiakasryhmillä. Testauksessa tarjotaan esimerkiksi etuja ja asiakkaita lähestytään eri viestein. Tärkein vaihe on analysointi, joka tulee tehdä jokaisen toimenpiteen jälkeen: miten ja miksi yritys onnistui ja ennen kaikkea, mitä kyseisestä toimenpiteestä tulee oppia. Analyysin tuloksia tulee soveltaa aina seuraaviin toimenpiteisiin, jotta askel askeleelta parannetaan toimintaa. Voidaan sanoa, että kehitystyö on loppumaton prosessi, sillä asiakkaista opitaan aina uutta ja asiakasta palvellaan paremmin.

Esimerkkitilanteena peliyhtiö haluaa kasvattaa aktiivisten pelaajien määrää keskittymällä nykyisiin, passivoituviiin asiakkaisiin. Peliyhtiö tutkii asiakkaidensa ostokäyttäytymistä ja päättää pilotoida kohdistetun uutiskirjeen AB-split -testillä. Tavoitteena on selvittää, saako tarjottu etu passivoituvan asiakkaan aktivoitumaan. Pilotin aikana joka toiselle asiakkaalle lähetetään uutiskirje, joka sisältää edun ja toiselle puoliskolle lähetetään viestillisesti samanlainen uutiskirje, mutta ilman etua. Tärkeintä on testata vain yhtä muuttujaa kerrallaan. Saadut tulokset tulee analysoida, jotta peliyhtiö osaa toimia seuraavalla kerralla toisin.

5.3 Markkinoinnin suunnittelu

Markkinoinnin suunnittelussa tulee jatkossa ottaa huomioon kolme kokonaisuutta, jotka vaikuttavat toisiinsa: potentiaalin löytäminen, oikeat asiakkaat & reagointi ja medioiden käyttö. Asiakastiedon avulla yritys ymmärtää jatkossa asiakkaiden potentiaalia eri palveluille ja löytää oikeat asiakkaat. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös panosten optimointi ymmärtäen eri asiakasryhmien käyttäytyminen suhteessa tarpeisiin: onko kannattavaa panostaa asiakkaisiin, jotka tiedetään jo kokemusten perusteella kannattamattomiksi? Suunnittelun kolmas kokonaisuus koskee medioita, eli ymmärtääkö yritys, mitä medioita eri segmentit käyttävät. Tiedon perusteella yrityksen on mahdollista suunnata mainontaa kohdistetusti. Jos yritys haluaa tavoitella esimerkiksi keski-ikäisiä miehiä, tulee selvittää, mistä potentiaaliset asiakkaat tavoitetaan.

Yrityksen tulee seurata asiakkuuksia kuudessa eri vaiheessa: suspekteina, prospekteina, uutena, aktiivisena, passivoituvana ja passiivisena asiakkaana. Asiakkuuksien eri vaiheita on havainnollistettu kuviossa 13. Seurannan avulla pyritään helpottamaan toiminnan suunnittelua niin, että asiakastytyväisyys ja etenkin aktiivisten asiakkaiden

määrä pysyy korkeana. Yrityksen tulee kohdistaa eri elinkaaren vaiheissa olevalle asiakkaalle erilaisia viestejä ja ohjata tätä kehittymään polulla.



Kuvio 13. Peliyhtiön asiakkuuksien elinkaari

Asiakashankinnan jälkeen yrityksen tulee keskittyä uuden asiakkaan aktivointiin – rekisteröitymisen jälkeen asiakas pitää saada aktiiviseksi pelaajaksi. Pelaamattomista asiakkaista ei nimittäin kerry yritykselle muuta kuin turhia kustannuksia. Tällöin yrityksen tulee tukea uutta pelaajaa alun haasteissa: mitä pelejä voi pelata ja miten. Tähän liittyy myös itse verkkopalvelun kehittämisen merkitys, sillä se vastaa tällä hetkellä erityisesti ammattilaisen tarpeita, joten uuden pelaajalle palvelu voi olla vaikea käyttää. Yrityksen tulee ottaa asiakkaaseen aktiivisesti yhteyttä, jotta asiakas saadaan pelaamaan yhä uudelleen ja auttaa, mikäli pelaaja kokee tarvitsevansa apua. Aktiivinen asiakas halutaan pitää myös jatkossa aktiivisena, joten näitä asiakkuuksia tulee kehittää yrityksen toimesta tarjoamalla erilaisia etuja ja taata hyvä palvelukokemus. Yritys haluaa säilyttää passivoituvat asiakkaat ja uudelleenaktivoida passiiviset asiakkaat. Kun yritys tunnistaa asiakkaansa eri elinkaarien vaiheissa, yrityksen tulee toimia niin, että asiakkaat pysyisivät aktiivisena.

Asiakkaat ovat erilaisia ja eri vaiheissa elinkaarta, joten yrityksen tulee rakentaa asiakkuuden hoitomallit. Kun jokainen elinkaaren vaihe on selvillä, ymmärretään paremmin asiakkaan ostopäätöstä, siihen liittyviä kriittisiä kohtia sekä asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Elinkaaren eri vaiheissa asiakasta tulee lähestyä eri viestein. Tämän vuoksi asiakkaille rakennetaan vuosittaisen toimenpidesuunnitelma, asiakkuusohjelma, jossa huomioidaan eri kohtaamiset asiakkaan kanssa: myynti, markkinointi, viestintä sekä asiakaspalvelu. Toisin sanoen asiakkuuksia ryhdytään johtamaan. Haasteena on toimenpiteiden kiinnostavuus ja tärkeys asiakkaan näkökulmasta.

5.4 Seuranta ja mittarit

Markkinointikampanjan tavoitteet tulee asettaa lyhyelle ja pitkälle aikavälille. Kampanjan kohderyhmät, tavoitteet ja seuranta kuvataan ja pilkotaan konkreettisiksi, jotta mittarit voidaan määrittää. Yksittäisen markkinointikampanjan mittarit määritellään niin, että ne tukevat koko yrityksen liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita. Näin saadaan tehokas linkki liiketoiminnan ja markkinoinnin välille.

Yrityksen tulee seurata avainmittareita säännöllisesti ja kehittää niitä tarvittaessa. Avainmittareiden avulla kerätään tietoa ja mittarit ovatkin edellytys erilaisten testitoimenpiteiden tekemiselle. Testaamalla yritys löytää kustannustehokkaimmat toimintatavat. yrityksen asiakkuuteen ja asiakkuusmarkkinointiin liittyvät avainmittarit ovat:

- ROI (Return on Investment) kampanjaan/ markkinointiin sijoitetun rahan tuotto
- CPO (Cost per Order) yhden kaupan saamisen kustannus
- CLV (Customer Lifetime Value) asiakkuuden elinkaaren arvo
- APO (Asiakkuuspääoma) segmentin CLV:t yhteenlaskettuna

Jokaisen markkinointikampanjan jälkeen yrityksen tulee tehdä loppuraportti, jossa kuvaillaan kampanjalle asetetut tavoitteet, toteutus, kaupalliset tulokset ja kampanjan tunnusluvut. Lisäksi kampanjalle tulee antaa yleisarvosana ja kuvailla vapaamuotoisesti toiminnallisten ja mielikuvallisten tavoitteiden toteutuminen sekä jakelutien palaute ja asiakkaiden antama palaute.

Jotta yritys kehittäisi tulevia kampanjoita vastaamaan paremmin potentiaalisten asiakkaiden mielenkiintoa ja tarpeita, aikaisemmista kampanjoista ja niiden tuloksista tulee oppia: mitä yritys teki oikein, mitä tulee kehittää, mitkä kanavat ja viestit olivat toimivia ja mitä jätetään seuraavalla kerralla tekemättä? Tietoon pohjautuva oppimisprosessi ohjaa näin markkinoinnin toteutusta. Käytännössä markkinointikampanjoita tulee ylläpitää omassa tietokannassaan, jotta vuosien saatossa syntyy kattava tietopankki siitä, mikä markkinoinnissa toimii ja mikä ei.

6 Johtopäätökset

Tällä hetkellä yrityksen asiakkaista kerääntyy paljon tietoa, mutta tiedon hyödyntämistä tulee kehittää. Tavoitteena on asiakastiedon hyödyntäminen liiketoiminnan toimenpi-

teissä joko automaattisesti tai sovitun prosessin mukaisesti, jotta toimenpiteet perustuvat faktapohjaiseen ymmärrykseen. Tulevaisuudessa yrityksen tulee hyödyntää asiakastietoa osana jatkuvaa tekemistä.

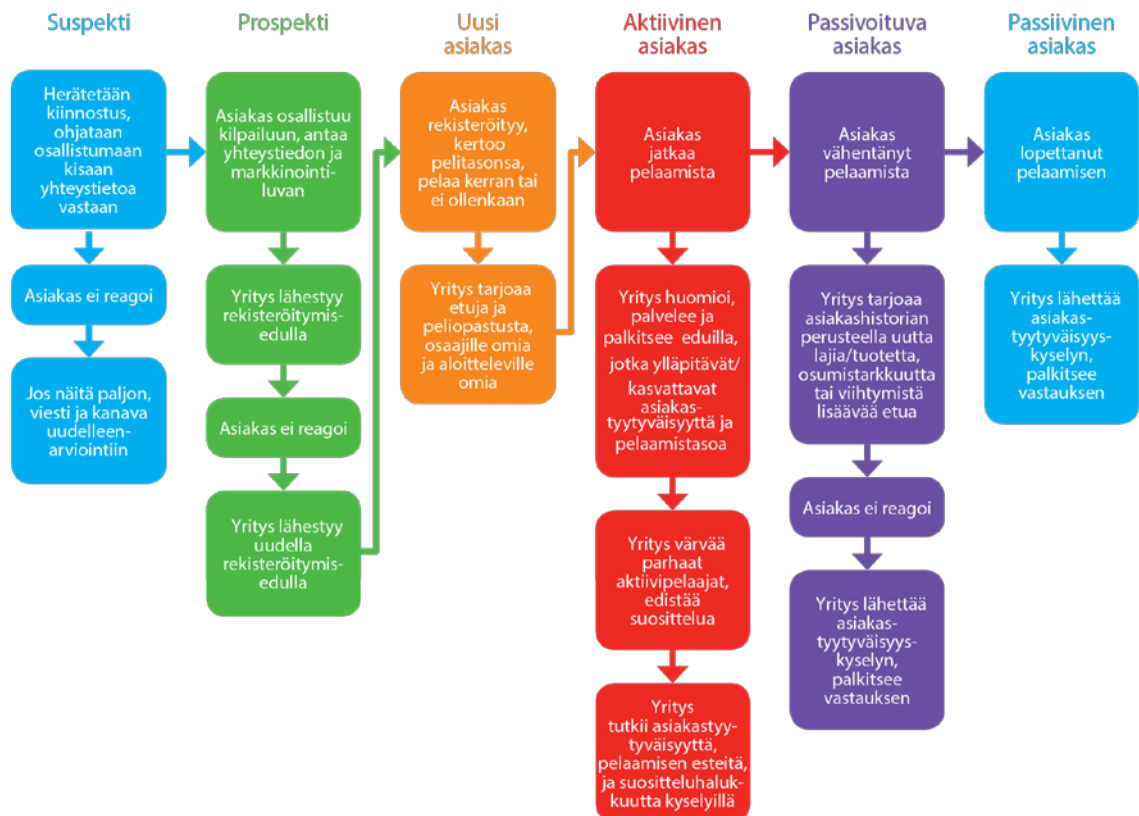
Tällöin toimeksiantaja panostaa tiedolla johtamiseen, jotta se pärjäisi jatkossa markkinoilla tulevien haasteiden edessä. Tällöin hyödynnetään tietoa luomaan organisaatiossa yhteinen ymmärrys ja kyvykkyys siitä, mitä asioita liiketoiminnassa tulee johtaa, jotta ymmärrys voidaan muuttaa paremmaksi tulokseksi ja kilpailukyvyksi. Tiedolla johtamista tarvitaan päätöksenteon tueksi, liiketoiminnan ennakkointiin ja riskien hallintaan. Samalla sillä haetaan sitouttamista paremman asiakastuntemuksen kautta, kustannustehokkuutta, uusia toimintamalleja ja parantamaan kilpailukykyä.

6.1 Työn tulokset

Asiakastietoa tulee käyttää erityisesti asiointikokemuksen personointiin verkkokaupassa ja markkinointiviestinnässä. Verkkokaupassa yrityksen digitaalisen myynnin tulee tarjota asiakkaille automaattisesti kohdennettua pelikokemusta ja sähköistä viestintää siten, että asiakkaat kokevat sen parempana palveluna. Verkkokauppa voi asiakastiedon avulla perustua kuluttajakäyttäytymiseen. Tällöin asiakkaalle voidaan tarjota esimerkiksi tuotteita, joita asiakas on aikaisemmin selannut tai ostanut. Kohdistus voi perustua myös segmentteihin, sillä kokeneelle vedonlyöjälle ei ole ehkä kannattavaa tarjota vasta-alkajan suosimia pelejä. Personoinnin tavoitteena on tarjota paremmin niitä tuotteita, mitä käytetään jo ennestään, mutta myös nostaa ja korostaa niitä tuotteita, joiden olemassaolosta ei välttämättä olla edes tietoisia. Personoinnin avulla pyritään myös madaltamaan kynnystä kokeilemaan uusia tuotteita. Verkkokaupan personointi asiakastiedon perusteella johtaa siihen, että vierailu verkkokaupassa vaihtelee asiakkaittain.

Ennen kaikkea yrityksen tulee kehittää tapaa viestiä asiakkaalle. Asiakasviestintä tulee kattamaan niin markkinointia tukevat kampanjat, asiakkuudenhoitomallit, automaattiseen pelikäyttäytymiseen perustuvat trigger-viestit kuin käyttäytymisen ennakkoinnin. Asiakkuudenhoitomalliin kuuluvat etukäteen suunnitellut prosessit eri viesteistä perustuen asiakkuuden vaiheisiin (uusi, pelaava, aktivoitava, passiivi) sekä palveluviesteihin, jotka asiakas tilaa erikseen helpottaakseen pelaamista. Automaattisia viestejä voidaan käyttää hyödyksi pelaamisen muistuttamiseen. Ennakointi perustuu ennalta laadittuihin ennustemalleihin, joiden tavoitteena on ennaltaehkäistä passivoitumista.

Kuviossa 14 on kuvattu elinkaarien mukaisesti asiakkaan hoitomallit, eli kuinka eri tilanteissa olevaa asiakasta tulee lähestyä. Hoitomallien jokaiseen vaiheeseen kuuluu jatkuva tulosten analysointi ja nopea reagointi. Mikäli peliyhtiö huomaa, että jokin viesteistä tai koko hoitomalli ei toimi, sisältöä tulee muuttaa nopeasti. Elinkaarien sisällä viestiketjut tulee suunnitella tarkasti, jotta ne palvelisivat oikein asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Esimerkiksi uutta jo pelaavaa asiakasta tulee lähestyä eri tavalla kuin asiakasta, joka ei ole vielä pelannut.



Kuvio 14. Yrityksen hoitomallit elinkaaren eri vaiheille.

Suspekteja lähestytään kiinnostavilla uusasiakaskampanjoin, jonka tavoitteena on herättää kiinnostus. Suspektit ohjataan osallistumaan esimerkiksi kilpailuun, jotta peliyhtiö saa henkilön yhteystiedot. Mikäli suspektit eivät reagoi halutulla tavalla, peliyhtiön tulee muuttaa viestin sisältöä ja kanavaa.

Kun potentiaalinen asiakas osallistuu tarjottuun kilpailuun, hän antaa yhteystietonsa ja markkinointiluvan peliyhtiölle. Peliyhtiö saa tietoonsa potentiaaliset asiakkaat, joita voidaan lähestyä uudelleen tarjoamalla rekisteröitymisetua. Edun tavoitteena on saada

asiakas rekisteröitymään peliyhtiön asiakkaaksi. Mikäli prospekti ei reagoi, peliyhtiön tulee muuttaa etua ja/tai viestiä houkuttelevammaksi.

Kun uusi asiakas rekisteröityy peliyhtiön asiakkaaksi, tavoitteena on saada selville, onko asiakas todella uusi vai siirtymässä kivijalasta verkkokauppaan, jolloin pelaaminen on asiakkaalle entuudestaan tuttua. Tähän asti peliyhtiön ongelmana on ollut uusien asiakkaiden opastaminen pelipolulla, sillä peliyhtiö ei ole selvittänyt asiakkaan osaamistasoa. Osaamistaso saadaan selville käyttämällä automatisoitua palveluviestiä, jossa toivotetaan asiakas tervetulleeksi ja selvitetään osaamistaso mahdollisesti upotetulla kyselyllä. Kun asiakkaan osaamistaso saadaan selville, peliyhtiö voi lähestyä uusia asiakkaita kahdella tavalla: opastaa uusia pelaajia alkuun ja muista kanavista siirtyneitä asiakkaita kehittymään pelipolullaan. Uuden asiakkaan hoitaminen on yritykselle tärkeää, sillä tähän asti peliyhtiön passivoituvista asiakkaista suurin osa on syntynyt heti rekisteröitymisen jälkeen, kun pelaaminen tai itse verkkokaupan käyttö on koettu liian vaikeaksi. Tietyn ajan kuluessa aktiivinen uusi asiakas tulee siirtää aktiiviseksi asiakkaaksi.

Kun asiakas jatkaa pelaamista, peliyhtiön tulee huomioida, palvella ja palkita eduilla, jotka ylläpitävät ja kasvattavat asiakastytyväisyytensä ja pelaamistasoa. Edut voivat vaihdella vuosittaisen pelaamisen mukaan ja tässä vaiheessa olisi syytä kehittää kanta-asiakasohjelma. Peliyhtiön tulee varmistaa, että sen tärkeimmät asiakkaat säilyisivät myös jatkossa asiakkaana. Asiaa vaikeuttaa tiukka arpajaislaki, sillä Suomessa asiakkaita ei saa palkita pelaamisesta.

Asiakkaan vähentäessä pelaamista, peliyhtiön tulee reagoida ostokäyttäytymisen muuttumiseen ja ennen kaikkea selvittää, mistä passivoituminen johtuu. Tämän tiedon perusteella peliyhtiön tulee tarjota asiakkaille mahdollisesti uutta tuotetta, joka herättäisi mielenkiinnon uudelleen, tai viihtymistä edesauttavaa etua. Mikäli asiakas ei reagoi, peliyhtiön tulee tutkia asiakastytyväisyyttä ja palkita vastaamisesta. Jos asiakas reagoi pelaamalla uudelleen, asiakas siirretään takaisin aktiivisiin asiakkaisiin.

Kun asiakas on lopettanut pelaamisen kokonaan eikä reagoi tarjottuihin etuihin, asiakas siirretään passiivisiin asiakkaisiin. Verrattuna passivoituihin asiakkaisiin, passiivisia asiakkaita on lähes mahdotonta saada aktiivisiksi, sillä aiemmassa elinkaaren vaiheessa asiakkaita on huonolla menestyksellä jo yritetty aktivoida. Peliyhtiön kannalta nämä asiakkuudet ovat asiakkaina menetettyjä, mutta toiminnan kehittämisen kannalta kysei-

sissä asiakkaissa on eniten oppimista. Peliyhtiön tuleekin selvittää, mitkä ovat asiakkaiden syyt pelaamisen lopettamiselle: huono palvelu, tappioputki, huono taloudellinen tilanne, elämänmuutos vai peliongelma. Saatujen tietojen perusteella peliyhtiön tulee kehittää toimintaansa, jotta tulevaisuudessa minimoitaisiin menetettyjen asiakkaiden määrä.

6.2 Kehitysehdotukset

Asiakaslähtöisen toiminnan istuttaminen organisaation kaikkiin tasoihin on haasteellista, mikäli organisaatiossa ei olla valmiita kyseenalaistamaan vanhoja toimintatapoja. Asiakaslähtöisyys on muutakin kuin toiminnan kehittämistä asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella. Käytännössä asiakaskeskeisyyden toteuttaminen on haasteellinen, pitkä prosessi, sillä hyviä tuloksia saavutetaan pitkäjänteisellä työllä. Oleellista on, että yritys suhtautuu toimenpiteisiin analyyttisesti ja kärsivällisesti, jotta tuloksista opitaan uutta kehittäen jatkuvasti omaa toimintaansa.

Peliyhtiölle on tärkeintä oppia kehittämään nykyisiä asiakkuuksia, sillä asiakkaat vaativat yhä enemmän juuri heille kohdistettua palvelua. Tavoitteena on tuottaa asiakkailleen enemmän lisäarvoa niin peleillä kuin palvelulla, mikä taas edellyttää yritykseltä asiakkaan laittamista etusijalle. Tässä piileekin onnistumisen avain, eli onko yritys valmis muuttamaan ”hyväksi” koettuja toimintatapoja ja asettumaan niin sanotusti vieraille osaamisalueelle.

7 Arviointi

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, mistä lähtökohdista asiakaslähtöinen toiminta voidaan aloittaa. Tavoitteena on ymmärtää asiakkaissa piilevä potentiaali, jotta asiakkaista kerääntyvää tietoa hyödynnettäisiin markkinointitoimenpiteiden suunnittelussa. Asiakkaat ovat erilaisia, minkä johdosta markkinoinnin tulee olla entistä kohdennettumpaa. Teoriaosuuden avulla toivon luovani tarpeeksi kattavan paketin kehitysehdotusten ja tulosten tueksi.

Asiakaskeskeisyys on aiheena erittäin laaja, minkä vuoksi aiheen rajaaminen oleelliseen on haastavaa. Olen mielestäni onnistunut rajaamaan työni aihealueet niin, että ne voidaan liittää asiakaslähtöisen toimintatavan suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Asiakkaista kertyvää tietoa voidaan hyödyntää niin tuotekehityksessä, markkinoinnissa, myynnissä kuin viestinnässä. Asiakkaista kertyvän tiedon perusteella toimeksiantaja

voi tarjota asiakkaille automaattisesti kohdennettua pelikokemusta ja sähköistä viestintää siten, että asiakkaat kokevat sen parempana palveluna. Työn ollessa kehityshanke, nähtäväksi jää, millaisia tuloksia peliyhtiö saavuttaa. Voi olla, että prosessin aikana huomataan, että jokin osa-alue ei toimi, mutta sen kehittämiseen tulee reagoida nopeasti.

Ennen kaikkea työn suurin tavoite on mielestäni täytynyt, eli tiedostan asiakaslähtöisen markkinoinnin merkityksen myös päivittäisessä työssäni. Työn pohjalta pystyn kehittämään myös omaa osaamistani samalla aihealueella. Vaikka toimeksiantajaa voidaan ajatella kaavoihin kangistuneeksi, tärkeintä on, että sen työntekijät ovat valmiina haastamaan aiemmin opitun ja kokeilemaan uutta.

Lähteet

Arantola, Heli 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Andreasen, A. R. & Kotler, P 1996. Strategic management for nonprofits organizations. 5. uudistettu painos. Prentice Hall.

Arpajaislaki 23.11.2001/1047.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Blythe, Jim 2008. Essentials of marketing. 4. uudistettu painos. Financial Times Prentice Hall.

Destination CRM 2010. What is CRM? Luettu 12.1.2014.

<http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/What-Is-CRM-46033.aspx>

Fonecta 2013. Asiakkaiden segmentoinnista. Luento. Fintoto Oy, Leppävaara.

Gummesson, Evert 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. 2. uudistettu painos. Talentum, Helsinki.

Hellman, Kalevi 2003. Asiakastavoitteet ja –strategiat: asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja –portfoliot. WSOY, Helsinki.

Kumar, V & Reinartz, Werner 2012. Customer Relationship Management. Concept, Strategy, and Tools. 2. painos. Springer, Berliini.

Lampikoski, K., Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1996. Markkinoinnin menestystekijät. 1.-3. painos. WSOY, Porvoo.

Lehtinen, Jarmo R. & Storbacka, Kaj 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WSOY, Helsinki.

Mattinen, Hannu 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Talentum, Hämeenlinna.

Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuudenhallinta. WSOY, Vantaa.

Mäntyneva, Mikko, 2002. Kannattava markkinointi. WSOY, Vantaa.

Oksanen, Tommi 2010. CRM ja muutoksen tuska, Asiakkuudet haltuun. Talentum, Helsinki.

Lehtinen, Jarmo R. & Storbacka, Kaj 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Kuudes painos. WS Bookwell Oy, Juva.

Reinboth, Camilla 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Tammi, Helsinki.

Pöllänen, Jouni & Rope, Timo 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 4. uudistettu painos. WSOY, Juva.

Salmi, Jari 2011. Segmentoinnin avulla enemmän irti kohderyhmästä. Taloustutkimus Oy. Luettu 3.3.2014
<http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje-2-2011/segmentoinnin-avulla-enemman-irt/>

Ylikoski, Tuire 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

